

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza marketingové komunikace klubů 1. Gambrinus ligy
Marketing Communication Analysis of 1. Gambrinus Liga Clubs

Student: MgA. Bc. Simon Restel

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **MgA. Bc. Simon Restel**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Analýza marketingové komunikace klubů 1. Gambrinus ligy**
Marketing Communication Analysis of 1. Gambrinus Liga Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení klíčových pojmů, metodologie
 3. Problematika marketingové komunikace ve sportu
 4. Analýza nástrojů marketingové komunikace klubů 1. Gambrinus ligy
 5. Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-0827-7.
NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, zpracoval samostatně“. V Ostravě dne 25. dubna 2013.

.....
MgA. Bc. Simon Restel

OBSAH

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Teoretický vymezení klíčových pojmů, metodologie.....	6
2.1 Charakteristika cílů profesionálního klubu, ligy	6
2.2 Ekonomická specifika fungování profesionálního sportovního klubu.....	8
2.2.1 Model finančních toků profesionálního sportovního klubu.....	8
2.2.2 Specifika účetnictví profesionálního sportovního klubu.....	10
2.3 Metodologie	11
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	11
2.3.2 Analýza zdrojů financování.....	13
2.3.3 Analýza marketingové komunikace klubů.....	13
3 Problematika marketingové komunikace ve sportu.....	15
3.1 Marketingový mix ve sportu	16
3.2 Nástroje marketingové komunikace ve sportu	19
4 Analýza marketingové komunikace klubů 1. Gambrinus ligy.....	26
4.1 Představení 1. Gambrinus ligy	26
4.1.1 Fotbalová asociace České republiky.....	27
4.1.2 Marketingový partner, významné subjekty.....	30
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	32
4.2.1 PEST analýza.....	32
4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	38
4.3 Zdroje financování klubů 1. Gambrinus ligy	44
4.3.1 Diváci a příjmy ze vstupného.....	45
4.3.2 Sponzoring.....	47
4.3.3 Podpora města.....	49

4.4	Marketingová komunikace vybraných klubů 1. Gambrinus ligy	50
4.4.1	SK Sigma Olomouc.....	51
4.4.2	FC Slovan Liberec.....	53
4.4.3	FC Viktoria Plzeň.....	54
4.4.4	FC Baník Ostrava.....	56
4.4.5	AC Sparta Praha.....	57
4.4.6	FC Hradec Králové.....	59
4.5	Hodnocení analýzy marketingové komunikace	60
4.5.1	SWOT analýza 1. Gambrinus ligy.....	60
4.5.2	Marketingový průzkum.....	65
5	Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení.....	72
5.1	Návrhy a doporučení	73
6	Závěr.....	77
	Seznam použité literatury.....	79
	Seznam zkratk.....	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Sport na počátku jednadvacátého století je neoddělitelnou součástí života moderní společnosti. Šíří se stále více do celého světa a dávno už není jen záležitostí bohaté euroamerické kultury. I v nejdlehlších místech naší planety najdeme sportovce, sportovní diváky, sportovní byznys.

Sport jako nezastupitelný fenomén moderní společnosti zaujímá také v České republice významné místo, jak o tom svědčí naše historie i současnost. Dosavadní a další vývoj této sféry je úzce spojen s politicko-společenským a ekonomickým uspořádáním našeho státu. Prošel a prochází řadou zásadních přeměn, vyvolaných transformačními procesy v souladu s všudypřítomnou tržní ekonomikou. Do popředí stále výrazněji vystupují ekonomické aspekty činnosti jeho jednotlivých subjektů. Evidentně se zvyšuje zejména role a působení marketingu a jeho aplikace v aktivitách společenské a podnikatelské sféry sportu.

Konkurence v oblasti volnočasových aktivit roste a o úspěšnosti klubů už dávno nerozhodují primárně pouze sportovní výsledky. Kluby stojí před problémem kdy nepříznivý ekonomický vývoj tlumí příjmy ze sponzoringu a zřejmě jedinou variantou pro kluby, jak tuto položku v budoucnu nahradit, je postupným zvýšením příjmů od diváků. Marketingová oddělení klubů by tedy měla usilovat o vytvoření takového prostředí a zajištění takových služeb, aby fanoušci chodili na fotbal rádi a ve stále větším počtu - úkolem vedení klubů by tedy mělo nabídnout komplexní sportovní produkt v takové kvalitě, která ho přiměje spotřebovávat tento produkt opakovaně.

Cílem této diplomové práce je postihnout problematiku marketingové komunikace klubů 1. Gambrinus ligy pomocí analýzy jejich marketingových aktivit a na základě výsledků vyvodit možná doporučení ke zlepšení současného stavu.

Teoretická část práce zachycuje stěžejní poznatky z oblasti sportovního marketingu, které slouží jako podklad pro zpracování praktické části zabývající se analýzou marketingové komunikace. Ke zpracování budou použity analýzy vnějšího prostředí, zdrojů financování a marketingové komunikace klubů.

2 TEORETICKÝ VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ, METODOLOGIE

2.1 Charakteristika cílů profesionálního klubu, ligy

Profesionální kluby se v mnoha ohledech podobají firmám v tradičním pojetí. Pro vysvětlení jejich chování a fungování lze, při respektování a zohlednění některých specifík, využít ekonomické modely. Nelze ovšem výrobní podnik a sportovní klub považovat za totožné ekonomické jednotky. Sportovní kluby se vyznačují odlišnými specifiky.

Klub

Managementu klubu jsou nabízeny na trhu produkční faktory, které představují především hráči, dále trenéři a členové realizačních týmů. Musí být zajištěn i klasický produkční faktor – půda (stadion). Na stadionu se realizuje hlavní klubový produkt sportovní utkání. Posledním z důležitých faktorů je sportovní materiál.

Tvrzení, že hlavním cílem klubu je maximalizace zisku není zcela jednoznačné. Vlastníci klubu sledují i další cíle. Na příkladech fotbalových lig se ukazuje, že model maximalizace zisku tu neodpovídá skutečnosti. Existují ještě jiné síly, které vedou vlastníky klubů k jinému jednání, kdy jsou ochotni obětovat obrovský majetek ve snaze, aby jejich klub dosáhl vítězství. Přes vítězství svého klubu se stávají známější, získávají nové kontakty, snadněji se jim jedná s bankami. Ve společenské hierarchii města a oblasti se dostávají výše. Rozdělení na vlastníky a řízení ve fotbalové asociaci dovoluje manažerům sledovat i neziskové cíle, např. maximalizaci užitku (podvolit se maximalizaci zisku). Hlubší smysl takového předpokladu pro vlastníky profesionálních sportovních kolektivních her je to, že organizují nebo spotřebovávají své zdroje, které jim dávají subjektivní uspokojení a ne bezpodmínečně zisk sám o sobě. V Evropě jsou svazové fotbalové kluby typicky poté (a stále) ztrátové i v dlouhodobém období navzdory skutečnosti, že vlastníci by mohli zastavit svoje ztráty odchodem z odvětví, tak jako se to děje v oblasti materiálové výroby.

V akciových společnostech si podílníci s jejich očekáváními na dividendu vytvořili silný vliv na management, což se většinou nedaří v profesionálních sportovních klubech. Ani akciový trh nevnutil managementu klubů limitované chování obvyklé v jiných odvětvích.¹

¹ Novotný, O. ve své práci „Sport v ekonomice“ zmiňuje názor Sloanea (1971), který na základě této teze odmítl maximalizaci zisku jako motivační faktor ve prospěch maximalizace užitku (zde například vítězství v lize), které považoval za intuitivně nejpřitažlivější v případě fotbalu. [16].

Ředitelé, manažeři, hráči a podporovatelé (sponzoři a dárci), všichni touží po herním úspěchu. A tak fotbalový klub se blíží k jednoznačnému systému, jehož **hlavním cílem je nabízet herní úspěch, vystavený finančním omezením. Užitek funkce pro klub je tedy:**

$$U = U \{A, P, X (\pi_R - \pi_0 - T)\}$$

Tato užitečná funkce naznačuje, že na užitek mají vliv:

(A) – průměrná domácí návštěvnost, (P) – hra v poli, (X) – zdravotní stav ligy, tj. soutěžní vyrovnanost, $(\pi_R - \pi_0 - T)$, čistý zisk, kde π_R je zaznamenaný zisk, π_0 minimální přijatý zisk (oboje před srážkou daně) a T je daň. Klub usiluje o maximalizaci užitku za podmínky, že čistý zisk je alespoň nulový: $(\pi_R - \pi_0 - T) \geq 0$. Výjimečně může být místo zisku ztráta, a to za předpokladu, že klub má dostatečné externí zdroje, které zajistí přežití. Předváděn výkonu je bráno za nejdůležitější argument, kde jsou cíle v konfliktu, ačkoli mohou být pozitivně sdružené [16].

Liga

Sportovní klub jako takový nemá pro fanouška smysl. Atraktivita vzniká až při soupeření s jiným klubem, příznivce zajímá vítězství jeho klubu. A protože vzájemné zápasy pouze dvou soupeřů jsou málo přitažlivé, je žádoucí do soutěže zapojit více klubů. Z tohoto důvodu vznikla dlouhodobá soutěž nazvaná liga. Jednotlivá sportovní odvětví mají svoje nejvyšší soutěže a tam je vždy limitovaný vstup. V USA je vstup do ligy uzavřen. Evropa je z tohoto pohledu liberálnější, vstup do ligy je umožněn jen těm nejlepším z nižších soutěží. Z uvedeného vyplývá, že zde neexistuje dokonalá konkurence, charakter byznysu se sportovními kolektivními hrami nutí kluby ke spolupráci.

Na sportovní soutěže typu liga, a to ať jakéhokoli charakteru, je možno z ekonomického hlediska nahlížet jako na kartely nebo monopoly. To vyplývá z omezené možnosti vstupu dalších účastníků do dlouhodobé soutěže. Jestliže monopol představuje firmu, která je jediným dodavatelem na trh, pak kartel je skupina firem, které se dohodnou a pak se chovají jako jediný dodavatel. Ve sportovní terminologii tak ligy zahrnují skupin klubů, které soutěží na sportovním poli s přesným soutěžním rozpisem, který se řídí a je v souladu s pravidly daného sportu a sportovního svazu.

Ekonomické fungování profesionálních lig reflektuje preference zákazníků/příznivců. Produkt je nabízen ve formě dlouhodobé soutěže, jejíž vyrovnanost hraje pro atraktivitu a generování příjmů významnou roli. Od toho se odvíjí uspořádání a fungování jednotlivých klubů, vzájemná spolupráce i charakter jejich finančních toků. Samotná dlouhodobá soutěž, aby byla zajímavá, musí být řízena efektivně a to dává mnohdy dojem obdobného monopolu například z průmyslového odvětví. V zájmu vyrovnanosti a korektnosti soutěže se v Severní Americe ustavily řídicí orgány lig. Obdobně se to vyvinulo i v jednotlivých evropských státech. Jejich hlavní funkcí je řídit efektivně průběh ligy. K tomu slouží řada speciálních nástrojů vyskytujících se pouze v oblasti sportu. Charakter nástrojů je jednak simulační, jednak sankční. Tím se docílí toho, že liga je divácky zajímavá až do finále.

Cílem ligy je tedy snaha o prosazování vzájemné podpory mezi kluby v zájmu zachování tohoto byznysu a s ohledem na diváckou atraktivitu je zapotřebí, aby soutěž byla co nejvíce vyrovnaná. Použitelných dílčích administrativních detailů je velmi mnoho, ovšem ligy se zaměřují především na dvě hlavní oblasti, a to na pracovní trh sportovců a dělení příjmů [16].

2.2 Ekonomická specifika fungování profesionálního sportovního klubu

2.2.1 Model finančních toků profesionálního sportovního klubu

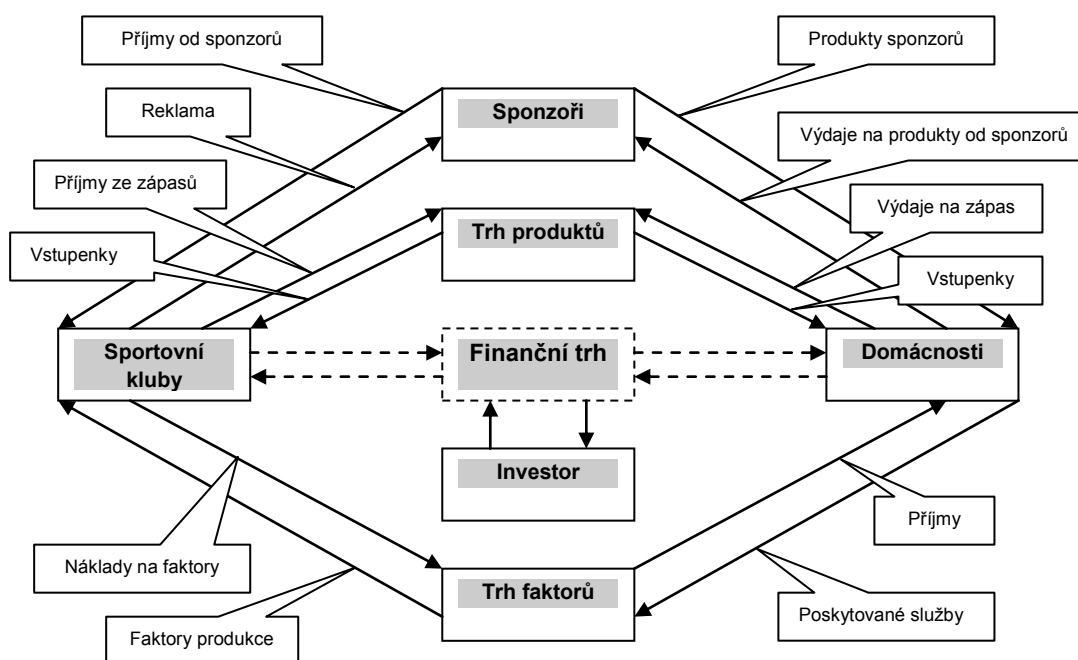
Pro sportovní kluby fungují finanční trhy podobně jako pro ostatní firmy, existuje však několik specifíků, která je odlišují. Novotný (2011) stanovil proces toku financí na jednotlivých trzích takto:

Na trhu produktů – statků nabízejí sportovní kluby své sportovní utkání ve formě vstupenky na něj, domácnosti pak vynakládají výdaje na zápas. Tyto výdaje na zápas se skládají z výdajů na vstupenky, občerstvení a nákup klubových suvenýrů, drobné spotřební zboží se znakem klubu anebo v barvách klubu. Tímto kanálem přitékají peníze do klubové pokladny. Dalším produktem je prodej práv na přenosy do sportovních zápasů – jedná se především o televizní přenosy. Zde plynou peníze do pokladny klubu od televizí. Domácnosti platí, pokud se jedná o placený televizní kanál, za přístup k programu, jestliže nikoli, tak zprostředkovaně přes zvýšené nákupy inzerovaného zboží vyvolané reklamou.

Na **trhu faktorů** poptávají kluby obdobné výrobní faktory jako ostatní firmy. V případě sportovního byznysu se jedná hlavně o práci – hráče apod. Za tyto faktory pak sportovní kluby platí domácnostem peněžní odměnu (nájemné, platy apod.).

Kapitál klub získává i odlišným způsobem, než to činí tradiční výrobní podnik. Kapitál je získáván klasicky z prodeje sportovních utkání, peníze přicházejí od domácností. Další možností je forma darů, ale to je u profesionálního sportu naprosto výjimečně. Daleko významnějším zdrojem je sponzorství, kluby tak získávají peníze za zprostředkování reklamy pro jednotlivé firmy. Sponzoři si v podstatě za finanční prostředky kupují od klubů určitou reklamu, která působí zejména na segment diváků a fanoušků klubu. Tito pak na základě reklamy, které jsou při sledování utkání klubu vystaveni, kupují výrobky od sponzorů. Právě tento efekt prodeje reklamy působící na diváky přináší klubům v dnešní době velký podíl jejich příjmů, který je v ČR mnohem větší než podíl z příjmů ze vstupného. Sponzoři získávají peníze od domácností, které ve větší míře nakupují jejich zboží, o kterém jsou informováni reklamou zprostředkovanou kluby. Zvláštní formou jsou patronáty velkých firem nad kluby. Je to typické zejména pro české kluby, kdy je sponzorství spíše patronátní výpomocí. Ale jsou v Evropě i případy, kdy patronátní podnik výrazně finančně podporuje klub a je ochoten pokrýt vzniklé schodky.

Obrázek 2.1 Model finančních toků profesionálního sportovního klubu



Pramen: Zpracování autora podle [16]

Vlastní finanční trh pak pro sportovní kluby znamená místo, kde mohou získat zdroje na své aktivity, jako jsou například stavba či rekonstrukce stadionu nebo nákup hráčů, a to úpisem akcií nebo výpůjčkou. Zde vstupují do dění i investoři, kteří chtějí získat celý klub anebo významný vlastnický podíl. Kluby mohou využívat i bankovní úvěry, ale snaží se tomu vyhýbat, zejména české kluby využívají bankovní úvěry minimálně.

Jeden z hlavních rozdílů financování sportovních klubů a firem je fakt, že na rozdíl od firem, kde většinou vše závisí jen na penězích, u sportovních klubů existuje i v případě jejich financování efekt fanouškovství. Tento efekt funguje i v případě klubů Premier League v Anglii. Zde má mnoho klubů kótovány své akcie na burze a ti, co je nakupují, je většinou nenakupují jako nárok na budoucí zisky, ale jako výraz příslušnosti ke svému klubu. Z těchto důvodů pak bývá management od takových akcionářů tlačěn k tomu, aby místo zisku sledoval jako cíl spíše maximalizaci užitku.

2.2.2 Specifika účetnictví profesionálního sportovního klubu

Další odlišností profesionálních klubů nalezneme v účetnictví. Rozhodující podíl v aktivech tvoří tzv. nehmotná aktiva neboli hráči. Hráči jsou do aktiv zapsáni v tržní hodnotě v pořizovací ceně, a protože doba, kdy patří klubu, je dána délkou trvání kontraktu a za tu dobu musí být odepsáni. Jelikož cena mimořádných talentů je enormně vysoká, pak je odpis mimořádně vysoký. Problém s odpisem je v období před koncem kontraktu hráče, kdy se neví, zda zůstane, anebo odejde.

Specifikum existující pouze v českých profesionálních klubech je, že nenalezneme hráče v aktivech klubu, lze je objevit pouze ve výsledovce pod položkou služby. Problém to vytváří tím, že je zkreslována reálná ekonomická hodnota v klubu. Fort (2006) uvádí příklad z americké MLB, kdy se v klubovém účetnictví náklady v krátkém období rozlišují na **fixní**, mezi něž patří:

- platy hráčů,
- bonusy slíbené hráčům,
- dělení příjmů v rámci ligy,
- čisté úroky a další výdaje,
- odpisy a amortizace.

Mezi **variabilní** náklady se řadí:

- marketing, publicita, prodej vstupenek,
- scouting – rozvoj hráčů,
- hlavní provoz (kingdom operations) .

2.3 Metodologie

Výzkumnou technikou jako podklad pro analýzy byla v této práci zvolena **práce s dokumenty**. Veškeré použité dokumenty byly vybrány tak, aby svou relevantností odpovídaly potřebám prováděné analýzy a komparace. Nevýhodou této techniky je možnost zkreslení získaných informací, které byly již dříve zpracovány za jiným účelem. Dokumenty, ze kterých jsou potřebné informace čerpány, mohou být následující:

- úřední záznamy, výkazy, soudní akta, zápisy z porad,
- osobní dokumenty (deníky, dopisy, kroniky, autobiografie),
- dokumenty statistického charakteru,
- jiná hmotně fixovaná sdělení (novinové a časopisové články, filmy) [3].

Byla také použita **metoda komparace**, tedy jedna ze základních metod ustanovujících obecné empirické propozice. Metoda slouží pro objevení vztahů mezi proměnnými (ne metoda měření). Jedná se o základní výzkumnou strategii, někdy nazývanou komp. procedura, přístup) [13].

Provedeno bylo vymezení jednotlivých komparativních kritérií, u kterých se analyzovaly shody, podobnosti a rozdíly. Získaná data byla následně vhodně interpretována.

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Lednický (2006) tvrdí, že podnik není izolován při své činnosti, je obklopen vnějším prostředím, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako sociálně ekonomického a technického systému, a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit. Cílem analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu podniku.

Světlík (1994) uvádí, že podnik je ovlivňován při své činnosti a rozhodování prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou

ovlivnitelné a působí uvnitř nebo vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingové rozhodnutí. Jako analýzy vyhovující pro potřeby této práce byly zvoleny PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

PEST analýza

PEST analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí na podnik. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na daný podnik. Přínosná je v tomto případě již samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby byl na určité potencionální změny připraven. Hodnototvorný řetězec odvětví pomáhá vytvořit si obrázek o rozdělení hodnoty (zisků) mezi jednotlivými částmi řetězce. Pomocí modelování možných budoucích scénářů lze dospět k lepšímu pochopení budoucích faktorů, které mohou ovlivňovat budoucí postavení podniku. Jedná se o faktory/vlivy [1]:

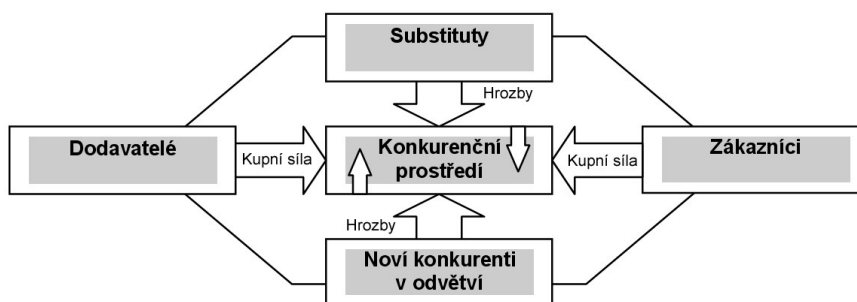
- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí neboli Porterova analýza. Model slouží na zmapování tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví a je dobře využitelný i pro analýzu marketingu. Vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy je především určována působením pěti sil, faktorů a marketing může tyto síly ovlivňovat. Jedná se o [8]:

- vyjednávací sílu zákazníků,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu vstupu nových konkurentů,
- hrozbu substitutů,
- rivalitu firem působících na daném trhu.

Obrázek 2.2 Působení pěti základních faktorů Porterovy analýzy



***Pramen:** Zpracování autora podle [8]*

2.3.2 Analýza zdrojů financování

Pro potřeby analýzy zdrojů financování byly stanoveny a vyhodnoceny nejvýznamnější finanční zdroje tvořící podstatnou většinu rozpočtu fotbalových klubů, tedy:

- sponzoring,
- vstupné,
- podpora města.

Pro potřeby analýzy budou zkoumány sekundární data. Sekundární data jsou data, která byla shromážděna k jinému účelu minulosti (např. v rámci jiného průzkumu) a již někde existují. Sekundární data lze získat z různých tištěných i elektronických materiálů (statistické ročenky, firemní materiály, novinové zdroje, počítačové databáze, datové nosiče, apod.) [14]. Pro potřeby analýzy zdrojů financování byly využity výkazy zisku a ztráty, rozvahy, výroční zprávy – tedy interní data. Tyto zdroje jsou důsledkem z běžného sledování firemních činností. Zdrojem sekundárních dat je především internet, kdy statistické podklady pramení ze specializovaných fotbalových serverů a denního tisku, majících vysokou záruku pravdivosti, externími zdroji dat pak byly informační databáze městských úřadů.

2.3.3 Analýza marketingové komunikace klubů

Pro potřeby analýzy marketingové komunikace budou zhodnoceny současné marketingové aktivity fotbalových klubů, především nástrojů, které kluby používají k přilákání diváků na stadiony, udržení stávajících a v kterých oblastech je naopak nejvíce problémů. Budou využity sekundární data z klubových serverů, také data získaná ze zdrojů financování majících na účinnost marketingových aktivit přímý vliv. Napříč ligou budou u vybraných klubů nadefinovány silné a slabé stránky jejich aktivit a provedeno vyhodnocení.

K tomu poslouží také názory zákazníků – tedy fotbalových fanoušků, získané prostřednictvím marketingového průzkumu.

SWOT analýza

Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Jádrem metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu [11].

Marketingový průzkum

Jako součást hodnocení marketingové komunikace klubů budou osloveni fanoušci jednotlivých fotbalových klubů pomocí dotazování. Dotazník bude vytvořen na serveru vyplnto.cz a odkaz na něj umístěn na fotbalových sekcích sportovních serverů a diskusních fórech na webových stránkách jednotlivých klubů. Výzkum bude probíhat v termínu od 1 – 6. dubna 2013.

3 PROBLEMATIKA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE SPORTU

Kotler (2007) **Marketing** definuje jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Na spotřebních trzích je pro jednu skupinu marketing manažerským procesem, který naplňuje její potřeby a přání, zatímco druhá skupina jen kráčí životem a plní své potřeby a přání. Poukazuje také na marketing jako na společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky, které mají hodnotu. „Často se objevuje manažerská definice, že marketing je „umění prodeje výrobků“.

Definovat pojem „**sportovní marketing**“, znamená postihnout v jednom obě komponenty, marketing a sport, a přitom vycházet z obecné definice marketingu. Durdová (2005) ve své práci cituje B. G. Pittse a D. K. Stotlara (1996), kteří definují sportovní marketing jako proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy. B. J. Mulin a S. Hardy (2000) uvádějí jinou definici, kdy tvrdí, že sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které jsou určeny k tomu, aby vyšly vstříc všem požadavkům a přáním sportovních spotřebitelů pomocí procesu výměny.

Sportovní marketing umožňuje sportovním organizacím strukturalizovat nabídku sportovního produktu, řídit ji v souladu s požadavky trhu a zvolit k tomuto účelu systém nástrojů, pomocí nichž lze stanovených cílů dosáhnout. Sportovní marketing v současnosti postihuje dvě hlavní tendence:

- marketing sportovních produktů a služeb, které jsou směřovány přímo ke spotřebiteli,
- marketing jako sportovní reklama [4].

Sportovní marketing, tak jak je chápán v USA, je možné považovat za plnohodnotný marketingový nástroj současnosti, který svými atributy pomáhá vytvářet příznivé podnikatelské prostředí pro rozvoj businessu uvnitř strany poptávky [15].

3.1 Marketingový mix ve sportu

Johnová (2008) uvádí ve své práci definici marketingu podle Americké marketingové společnosti, kdy marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců. Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence – to odpovídá marketingovému mixu 4P, tvoří jej následující složky:

- produkt (product),
- distribuce (place),
- cena (price),
- komunikační mix (propagace), (promotion).

Základní marketingové nástroje neboli marketingový mix 4P dostal své označení podle počátečních písmen anglických názvů těchto marketingových nástrojů. Produkt vyjadřuje celkovou nabídku zákazníkovi, distribuce zahrnuje dvě dimenze, místo a čas, což znamená nabídnout produkt na správném místě, ale i ve správný čas a prostřednictvím správných distribučních cest. Cena musí být koncipována tak, aby měl zákazník zájem. A aby o produktu vůbec věděl, musí se přidat i komunikační mix.

Produkt

Pojem „produkt“ se kterým se běžně pracuje v marketingovém mixu, není pro oblast sportu zcela výstižný. Sportovní odvětví dává na trh celou řadu produktů materiálních i nemateriálních. Materiální produkty odpovídají všem teoriím o zboží, nemateriální produkty se liší od ostatního zboží a také na trh jsou dodávány jedinečným způsobem. Mezi *materiální produkty* spadá: sportovní nářadí, sportovní náčiní, sportovní oděvy, výstroj a další produkty související se sportem sekundárně (potravinové doplňky, sportovní kosmetika apod.).

Nemateriální produkty pak tvoří:

- základní produkty (nabídka cvičení, sportovních akcí, služba jako sportovní produkt),
- produkty vázané na osobnost (výkony sportovců, trenérů, dodavatelů sportovních služeb),

- myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu (výzkum ve sportovní oblasti, rozvoj kinantropologie, sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě, prožitkovost, hodnoty zážitku ve sportu,
- vedlejší produkty sportovních zařízení (společenské akce, reklamní vystoupení sportovců, trenérů, pojištění sportovců, doprava, vstupenky, atd., hostinské služby.

Cena

Stanovení ceny sportovního produktu je určení jeho hodnoty. Cena je prvkem, který je nejvíce vidět a který je nejvíce flexibilní. Spotřebitel se rozhoduje zda „koupí“ sport za jím vnímanou hodnotu srovnatelnou s jinými konkurenčními produkty. Průzkum trhu zjistil, že cena nemá hlavní vliv při rozhodování běžného spotřebitele. Stanovení ceny musí být v souladu s určováním cen ekvivalentních sportovních produktů. Od cenové politiky se odvíjí výše příjmů podniku. Cenová rozhodnutí v oblasti služeb ve sportu mají zvlášť velký význam, vzhledem k nehmotné povaze produktu. Cena služby nejen signalizuje zákazníkovi kvalitu, se kterou může počítat, ale také odráží některé specifické vlastnosti služeb a úzce souvisí se značkou.

Místo

Místo v marketingovém mixu znamená umístění produktu na trhu. Analyzujeme dostupnost sportovního produktu, geografické rozmístění trhů, podmínky distribuce sportovního produktu. Faktory, které mají vztah k rozmístění, mohou výrazně ovlivnit marketingový plán. Je důležité, aby sportovní zařízení (místo) bylo snadno přístupné (dálnice, parkování, hromadná doprava atd.), aby mělo atraktivní vzhled, působilo příjemně a mělo bezpečné okolí. K produkci a spotřebě sportovního produktu často dochází současně na stejném místě. Sportovní produkt je také distribuován pomocí médií (tisk, televize, rozhlas, internet). Neméně důležité je místo distribuce vstupenek. Cílem je umožnit zájemcům koupit rychle, snadno a pohodlně. Distribuce vstupenek je klíčovým bodem sportovního marketingu. Sportovní organizace často využívají k prodeji vstupenek i jiná než vlastní zařízení (obchody, předprodejní agentury atd.) Místo poskytování sportovního produktu-slужby a prodejní cesty představují dvě klíčové oblasti rozhodování zákazníka. Místo, prostředí a způsob, jakým je služba poskytována jsou významnou součástí vnímané hodnoty a užitku služby.

Marketingová komunikace (propagace)

Marketingová komunikace nebo též propagace, je podstatnou a nejvíce „viditelnou“ částí marketingového mixu. Je často zaměňována obecně za marketing jako takový. Hlavním cílem propagace ve sportu je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu a podporovat jejich angažovanost ve sportu.

Základní metody/nástroje propagace sportu zahrnují: **reklamu, podporu prodeje, publicitu (PR), osobní prodej, direct marketing, sponzoring**, [4].

Čáslavová (2009) propagaci chápe jako přesvědčivou komunikaci, prováděnou za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům. Všechny výše uvedené formy se používají při prodeji sportovních produktů. Promyšlenost propagačního mixu záleží opět na specifice sportovního produktu, ale musí i přihlížet k dalším marketingovým nástrojům, jako cena a distribuce. Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být v různých obdobích vývoje sportovní organizace odlišná. Musí se odvíjet od [2]:

- základních cílů, které management klade (např. dosáhnout výše obratu nebo určitého počtu zákazníků, vytvořit image sportovního klubu, prodat kapacitu sportovního zařízení),
- cílových skupin zákazníků, na které má propagace působit (široká veřejnost, studenti, ženy, sportovci),
- výběru médií, kterých bude využito (televize, rozhlas, periodický tisk, audiovizuální pomůcky apod.),
- finančních prostředků, které budou na propagaci vydány.
- koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků.

Novotný (2011) spatřuje v marketingové komunikaci prostředek, který je organizací používán k tomu, aby informoval, ovlivňoval a přesvědčoval zákazníka ke koupi a spotřebě jejího produktu, případně zlepšoval povědomí o firmě samé. Stanovování komunikační strategie znamená nejprve si stanovit jasné a splnitelné cíle, a to jak krátkodobé, tak především dlouhodobé. Tyto cíle je následně zapotřebí vhodně provázat a stanovit jejich hierarchii. Následně je nezbytné určit, na jaké segmenty trhu se budeme v různých obdobích zaměřovat a pak stanovit, jaké komunikační nástroje k tomu použijeme. V případě sportovních klubů je marketingová komunikace používána velice často. Právě jejím prostřednictvím se snaží kluby zvyšovat návštěvnost a zlepšovat

povědomí o klubu. Co se týče marketingové strategie, ambicióznější kluby mají často za cíl pravidelně vyprodávat svůj stadion, obzvláště v dlouhodobém horizontu. Střednědobé cíle pak většinou představuje zvyšování ročního průměrného počtu diváků vzhledem k minulým letům. Krátkodobé cíle jsou stimulovat divácké návštěvy na určitá období či utkání pomocí různých nástrojů marketingového komunikačního mixu. Co se týče segmentu, zaměřují se kluby tradičně na muže, jelikož právě oni jsou vždy tou největší částí divácké návštěvy. V posledních letech se ale kluby začaly zaměřovat i na ženy či na rodiny s dětmi. Kluby často poskytují zlevněné rodinné vstupné nebo výraznou slevu (či dokonce volný vstup) pro děti. Pro přilákání rodin s dětmi často nestačí jen sleva na vstupném, kluby se snaží vytvářet i zábavu pro děti v útrokách stadionu. Z komunikačních nástrojů nepoužívají kluby v péči o diváka příliš výrazně osobní prodej.

3.2 Nástroje marketingové komunikace ve sportu

Každý marketingový nástroj má svoji efektivní životnost. Může prosperovat v určitém časovém horizontu, zejména pak po uvedení tohoto nástroje do praxe. Zákazník a tedy i spotřebitelský trh není na nový nástroj či způsob propagace připraven a vzbuzený zájem má značný podíl na růstu tržeb i povědomí mezi veřejností [15].

Reklama

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek subjektu, instituce nebo organizace prostřednictvím komunikačních médií. Pojem *sportovní reklama* je vztahován jednak k reklamě se sportovními motivy, jednak jde o reklamu, která využívá specifických médií komunikace v oblasti sportu. Sportovní reklama může plnit řadu funkcí: informační, přesvědčovací, (v konkurenčním prostředí), upomínací – v úzké návaznosti na nositele tj. média, která tuto reklamu zprostředkovávají [4].

Je třeba brát v úvahu, že sport je významným fenoménem naší doby a provádí a sledují jej miliony lidí. To samozřejmě přitahuje zájem firem, pro něž vystupují příznivci sportu jako potenciální zákazníci. Přestože sportovní reklama může uplatňovat a rozvíjet všechny uvedené funkce, odborníci vidí efektivní využití v úzké návaznosti na nositele, tj. média, která tuto reklamu zprostředkovávají. Protože každý nositel vykazuje specifický profil účinnosti, který je třeba analyzovat a uplatňovat z hlediska plánování propagační strategie, je patrné, že jejich užití je spojeno úzce s efekty ve funkci přesvědčovací a upomínací [2].

Sportovní reklama ve svém nejužším pojetí, je reklamou využívající specifických komunikačních médií z oblasti sportu. Existuje řada forem či druhů sportovní reklamy [4]:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelu (na pásu), na palubovce, ledové ploše,
- reklama na sportovním nářadí,
- reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích,
- reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem,
- reklama na propagačním materiálu (plakáty, transparenty, bulletiny, ročenky apod.),
- reklama na videozáznamech, fotografiích, apod.,
- reklama na billboardech, videotabulích, poutačích,
- reklama na internetu,
- reklama v televizních přenosech, médiích,
- reklama virtuální.

Podpora prodeje

Za podporu prodeje lze považovat především krátkodobé obchodní nabídky a impulsy, které spotřebitele či odběratele stimulují k výhodnějšímu a okamžitému nákupu výrobku či služby. Rozdíl mezi reklamou a podporou prodeje spočívá vtom, že reklama udává spotřebiteli důvody, proč si výrobek či službu koupit kdykoliv, zatímco podpora prodeje akcentuje důvody, proč si výrobek či službu koupit právě teď. Nástroji podpory prodeje mohou být slevy, slevové akce, věrnostní programy, soutěže, procenta objemu produktu navíc atd. [17].

Publicita, Public Relations

Public Relations, tedy vztahy s veřejností, jsou zvláštním druhem masového média. Úlohou vztahů s veřejností je prostřednictvím informací, přesvědčování a přizpůsobení získat veřejnou podporu. Podle PRA (Public Relations Association), je práce s veřejností funkcí vedení podniku spočívající na nepřetržité a systematické formě práce, s jejíž pomocí se snaží organizace a instituce získat a udržet porozumění a podporu těch, s nimiž mají co dělat nyní i v budoucnu. Kvalitní image je zárukou životaschopnosti a náskoku před konkurencí. Každá organizace, jejímž cílem je dlouhodobá existence a spolupráce s okolním světem, dříve či později musí začít pracovat s informacemi. Je pak mnohem snazší stát se úspěšnou, bude-li

mít za sebou podpory a pochopení veřejnosti. Public Relations je zde proto, aby organizace mohla přežít v konkurenčním prostředí a rozvíjet se [18]. Čáslavová (2009) vnímá publicitu také jako rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb i myšlenek ve sportu.

Osobní prodej

Osobní prodej je nejstarším nástrojem komunikačního mixu, který si, i přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií, udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha firem. Největší výhodou osobního prodeje ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu je přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který s sebou přináší výhody, jako jsou okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost zákazníků. Na základě detailních znalostí, přání a potřeb zákazníka by mělo být cílem osobního prodeje vybudovat dlouhodobý vztah se zákazníkem založeným na vzájemné důvěře [19].

Direct marketing

Direct marketing je možné definovat jako přímý kontakt zacílený na existující a potenciaální zákazníky určený k podpoře nabízených produktů či služeb. Na rozdíl od reklamy v médiích umožňuje zacílit individuální, osobní zprávou. Je to také jeden z nejlevnějších nástrojů marketingové komunikace co se týče vynaložených nákladů. Direct marketing využívá množství různých metod [20]. Nejobvyklejšími či nejčastěji používanými jsou direct mailing (zásilka adresovaná příjemci), E-marketing, mobilní marketing, telemarketing atd.

Sportovní sponzoring je dle Novotného (2010) obchodní vztah mezi poskytovatelem prostředků, zdrojů, či služeb a jednotlivcem, sportovní akcí či organizací, která nabízí práva poskytovateli, které mohou být využity ke komerční výhodě. Z výše uvedeného je tedy patrné, že sport či sportovní sponzoring, by měl sponzorovi sloužit k získání komerční výhody. K získání výhody před konkurencí, tak jak ji chápe klasický marketing.

Durdová (2009) nahlíží na „Sportovní sponzoring“ jako na partnerský vztah mezi hospodářstvím (firmou, podnikem) na jedné straně a sportem, přičemž dochází k uspokojování zájmů obou zúčastněných stran. Jedná se o specifickou vazbu mezi sponzorem a sponzorovaným, kdy peněžní, věcné prostředky a služby se dávají k dispozici

osobám a organizacím působícím ve sportu. Zásadním principem sponzoringu je vztah: služba x protislužba. Sponzor očekává za své peníze, věcné prostředky nebo služby, od sponzorovaného jasně formulované protislužby, například šíření reklamy týkající se jména podniku samotného nebo jeho produktů. Sponzorský vztah by měl být založen na: oboustranně známých cílech, vzájemně prospěšných přínosech a mravně – etických principech.

Sponzoring balancuje na pomezí reklamy a daru a lze ho chápat jako právní vztah mezi tím, kdo poskytuje příspěvek (sponzorem) a tím, kdo takový příspěvek přejímá a plynou mu z toho vůči sponzorovi určité povinnosti a závazky (sponzorovaný). Tím se sponzoring odlišuje od **reklamy**, kdy plátce – zadavatel reklamy sleduje úmysl přímo propagovat své podnikatelské aktivity.

Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku hovoříme o těchto typech sponzoringu [2]: 1. exkluzivní sponzor, 2. hlavní sponzor, vedlejší sponzor, 3. kooperační sponzor

Sponzorské smlouvy mohou zahrnovat následující provize a užitky:

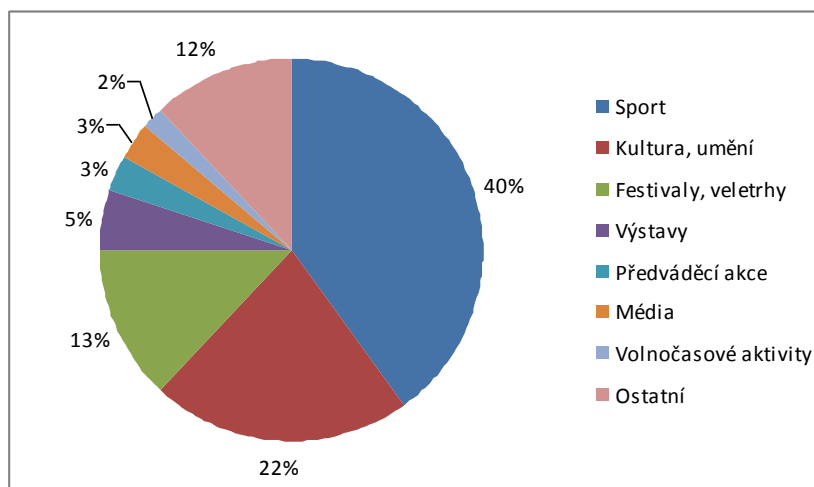
- Právo používat logo, jméno, obchodní značku a grafickou prezentaci označující spojení s produktem nebo akcí. Tato práva mohou být využívána v reklamě, propagaci, publicitě nebo jiné komunikační aktivitě používané kupujícím,
- Právo na exkluzivní spojení s produktem nebo kategorií služeb,
- Právo na spojení jména s akcí nebo zařízením,
- Právo používat různá označení ve spojení s produktem, akcí, jako např. „generální sponzor“, „oficiální dodavatel“, „oficiální produkt“,
- Právo na služby (využívat produkt nebo na exkluzivní užití produktu) nebo právo využívat koupený produkt nebo službu ve spojení s akcí nebo zařízením,
- Právo řídit obvyklé propagační aktivity jako soutěže, reklamní kampaně, nebo prodejní aktivity ve spojení se sponzorskou smlouvou.

Sport byl dříve financován prostřednictvím systému rozdělování státních příspěvků. Dnes se sportovní kluby musí starat o finance na svoji činnost především sami. Současný trend nutí manažery klubů získávat finance od obchodních společností. Mezi společnosti, které patří mezi tradiční české sponzory patří již dlouhodobě T-Mobile, Škoda Auto, Skanska, Tipsport, Česká pojišťovna, ČEZ nebo v případě 1. Gambrinus ligy pivovar Gambrinus. Sponzorování se netýká ale jenom sportu, i když do této oblasti převažuje, ale týká se i kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti.

Vývoj sponzoringu a jeho trh

Následující graf zachycuje procentuální vyjádření globálního trhu sponzoringu dle jednotlivých kategorií. Z hlediska trhu sponzoringu má sport většinové zastoupení. Kromě sportu můžeme mluvit také o sponzoringu kultury, umění, apod. Vezmeme-li trh sponzoringu jako sumu jednotlivých sponzoringů zjistíme, jakou ohromnou převahu má sportovní sekce. Podíl sportu na celkovém sponzoringu je 40%.

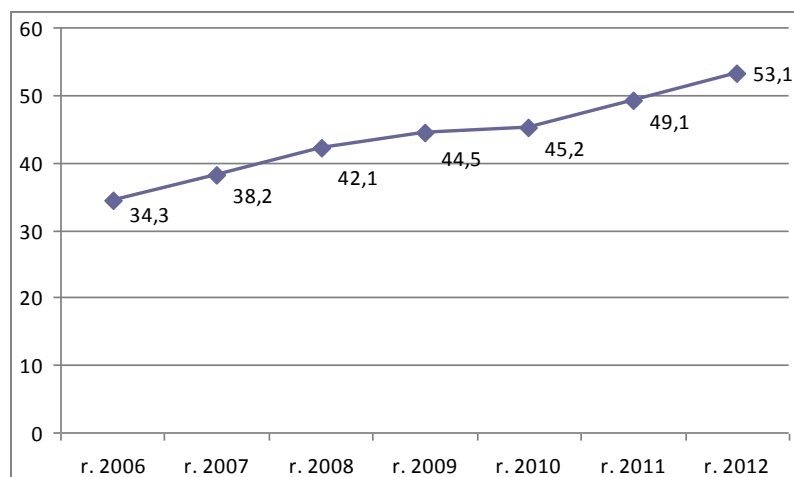
Obrázek 3.1 Graf globálního trhu sponzoringu podle jednotlivých kategorií



Pramen: Zpracování autora podle [24]

Následující graf zachycují vývoj investic do sportovního sponzoringu a jejich procentuální meziroční srovnání za posledních 7 let a to opět v celosvětovém měřítku. Je vidět značné zvýšení investic na sponzoring, ustálení v období krize a další růst v roce 2010.

Obrázek 3.2 Graf vývoje investic do sportovního sponzoringu (v mld. USD)



***Pramen:** Zpracování autora podle [21]*

Formy sponzorování ve sportu

Čáslavová (2009) vymezuje jednotlivé formy sponzorování takto:

- *Sponzorování jednotlivců* – tato forma je nejvíce rozšířená ve vrcholovém sportu. Osobnosti sportovců jsou zároveň zárukou kvality a úspěchů aktuálních výrobků či služeb podnikatele, resp. podniku. Sponzorská smlouva obsahuje vedle práva provádět reklamu za pomoci vyobrazení sportovce na svých produktech, většinou i jiná opatření na podporu prodeje, např. autogramiády, akce pro spotřebitele, hry o zisk, předvádění výrobků apod. Sportovec získává na druhé straně vedle finanční podpory často i další materiální pomoc, jako sportovní oblečení, náčiní nebo vozidlo atd.
- *Sponzorování sportovních týmů* – uvedená forma sponzorování dnes u nás hojně přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje zejména finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, automobily. Sponzorovaný tým nabízí především reklamu na dresu, reklamu prostřednictvím inzerátu, opatření na podporu prodeje – autogramiády apod. jako u jednotlivého sportovce.
- *Sponzorování sportovních akcí* – u tohoto typu sponzorování výrazně stoupají možnosti, které lze nabídnout sponzorovi: zejména je využívána plejáda reklamních možností od programového sešitu, vstupenek, reklamy o

přestávkách až po uvádění titulu „hlavní sponzor“ akce. Nabídka může být podložena různými manažerskými náměty (např. akce V. I. P., speciální propagace dle priorit obchodní resp. výrobní orientace sponzora apod.). Návrhy všech protivýkonů ze strany uchazeče o sponzorování bývají obvykle konkretizovány a doložen v tzv. „sponzorských balíčcích“.

- *Sponzorování sportovních klubů* – tato forma sponzorování přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi. Tím, že např. sportovní klub disponuje jak sportovci, družstvy, svými profesionálními odděleními, pořádá sportovní akce atd. jde šířka nabízených protivýkonů do velkého rozmezí.
- *Sponzorování ligových soutěží* – velké firmy využívají možnosti stát se partnerem ligových soutěží. V ČR tato situace dominuje především ve fotbale a ledním hokeji. Firmy, které představují partnery, mají svá označení v názvu soutěže (např. 1. Gambrinus liga) a využívají multifunkční prezentace (především reklama a PR) na všech stadionech klubů zúčastněných v soutěži s dopadem na přímého diváka, tak i na veřejnost sledující masmédia.

4 ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE KLUBŮ 1. GAMBRINUS LIGY

4.1 Představení 1. Gambrinus ligy

1. česká fotbalová liga je fotbalová soutěž pořádaná na území České republiky. Jde o nejvyšší soutěž v systému fotbalových soutěží v Česku. Tato soutěž existuje od léta roku 1993, kdy byla rozdělena Fotbalová liga Československa na českou a slovenskou ligu. Pořádá ji Fotbalová asociace České republiky (ve zkratce FAČR). Letošní ročník 2012/2013 je tedy jubilejním dvacátým v pořadí. Od sezony 1997/98 pak podle hlavního sponzora nese název Gambrinus liga [22].

V lize prozatím působilo 31 týmů. Měřeno počtem získaných bodů za dobu celkového působení v soutěži patří mezi tři historicky nejúspěšnější kluby AC Sparta Praha (1215 b.), následována SK Slavia Praha (1060 b.), třetím klubem je pak FC Slovan Liberec (944 b.) [23].

Zúčastněné kluby v sezóně 2012/2013 pak představují [22]:

- 1. 1. FC Slovan Liberec
- 2. AC Sparta Praha
- 3. FC Viktoria Plzeň
- 4. FK Mladá Boleslav
- 5. FK Teplice
- 6. FK Dukla Praha
- 7. 1. FC Slovácko
- 8. FK Baumit Jablonec
- 9. 1. FK Příbram
- 10. SK Dynamo České Budějovice
- 11. SK Sigma Olomouc
- 12. SK Slavia Praha
- 13. FC Hradec Králové
- 14. FC Baník Ostrava
- FC Vysočina Jihlava
- FC Zbrojovka Brno

Týmy jsou seřazeny podle konečného umístění v posledním ročníku (Bohemians Praha 1905 a FK Viktoria Žižkov, které se umístily na 15., respektive 16. místě sestoupily do nižší soutěže a byly nahrazeny dvěma kluby 2. ligy.

Samotná soutěž je zimní přestávkou rozdělena na dvě hrací období. První hrací období probíhá ve druhé polovině kalendářního roku. Je nazýváno „Podzimní část“, začíná ve druhé polovině července a končí na přelomu listopadu a prosince. Druhá část sezony trvá od konce února do druhé poloviny května. Tato část, kdy se rozhoduje o konečné podobě tabulky, nese název „Jarní“. Každého ročníku se účastní 16 týmů (počínaje prvním ročníkem 1993/1994). Hraje se systémem „každý s každým“ dvoukolově, čili každý z týmů odehraje během jedné sezony 30 zápasů (15 na domácím hřišti a 15 na soupeřově) během třiceti kol, dohromady obsahujících 240 zápasů. Za vítězství se udělují tři body, za remízu jeden. Tým s nejvíce body na konci sezony získává Mistrovský titul. Do druhé ligy vždy sestupují poslední a předposlední, resp. 15. a 16. tým první ligy. Naopak do první ligy postupují vítěz a vicemistr 2. ligy [22].²

4.1.1 Fotbalová asociace České republiky

FAČR je členský svaz organizací FIFA a UEFA a orgán, který organizuje fotbal v Česku. Organizuje i nejvyšší české fotbalové soutěž, 1. Gambrinus ligu i Pohár České republiky nesoucí jméno sponzora této soutěže (nyní Pohár České pošty, dříve např. Ondrášovka Cup). Do jeho kompetence spadá i česká fotbalová reprezentace nebo futsal. V asociaci je zaregistrováno téměř 4 000 klubů a přes 600 000 hráčů.

Historické kořeny dnešní podoby FAČR sahají až do roku 1901, kdy byl založen Český svaz footballový (ČSF). V roce 1923 byla asociace přijata definitivně za člena FIFA na kongresu v Ženevě. Několikrát tato organizace v průběhu let změnila své jméno i strukturu, např. pokud poukážeme na nedávné historické hledisko, tak v době po komunistickém převratu (1957), měl tehdy Československý fotbalový svaz (ČSFS) statut součásti Československého svazu tělesné výchovy a jeho existence byla spíše formální. Národní

² Pořadí ale nutně nemusí hrát roli, důležité je, zda kluby aspirující na přechod do vyšší soutěže splňují požadavky pro udělení licence o které rozhoduje Licenční komise FAČR. Ta žádosti posuzuje dle podmínek stanovených v Licenčním manuálu FAČR. Např. v sezoně 2011/2012 bylo pořadí týmů následující – Ústí, Jihlava, Sokolov, Brno, podmínky pro udělení licence ale Ústí ani Sokolov nesplňovaly, do vyšší soutěže tedy postoupila Jihlava a až v pořadí čtvrté Brno, které licenční podmínky naopak splnilo [25].

fotbalový svaz se jako samosprávná organizace obnovil po listopadu 1989, ale brzy změnil název na „Českomoravský“, aby se po rozdělení Československa v roce 1993 ujal svrchovaného vedení v Česku.. Od roku 2011 užívá název Fotbalová asociace České republiky (FAČR) [26].

Vybrané stanovy Fotbalové asociace České republiky [27] :

1. Je založena za účelem organizování fotbalu, jehož je v České republice výlučným představitelem.
2. Cílem je být organizátorem fotbalu v ČR; za tím účelem pečovat o komplexní rozvoj a propagaci fotbalu v České republice a vytvářet pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky; prostřednictvím činnosti ve fotbalových klubech vést mládež k pozitivním občanským postojům a zásadám. Pečovat o sportovní výchovu mládeže a připravovat talentované mladé fotbalisty pro dosažení nejvyšší výkonnosti
3. V rámci své činnosti FA navazuje a udržuje spolupráci s orgány státu, s veřejnými a soukromými institucemi směřující zejména k podpoře a propagaci fotbalu, zabezpečuje propagaci fotbalu v médiích, vyhlašuje ankety v souvislosti s fotbalovými soutěžemi a činností reprezentačních družstev a jednotlivců.
4. Je zřizovatelem, organizátorem a pořadatelem fotbalových soutěží a vlastníkem práv k nim na všech úrovních; přímo je řídí svými orgány podle pravidel fotbalu vydaných Mezinárodní federací fotbalových asociací (FIFA) a na základě řádů a předpisů, které pro jejich řízení sama vydává.
5. FAČR se člení podle územního principu na úroveň republikovou, krajskou a okresní. Činnost FA v jednotlivých územních úrovních plní územní součásti FA prostřednictvím svých orgánů. Republikovými orgány FA jsou:
 - Valná hromada
 - Výkonný výbor
 - Revizní komise
 - Odvolací komise
 - Arbitrážní komise
 - Ligové shromáždění
 - Řídící komise pro Čechy
 - Řídící komise pro Moravu

Nejvyšším orgánem FAČR je valná hromada FAČR (dále VH). Kluby I. ligy, II. ligy, České fotbalové ligy a Moravskoslezské fotbalové ligy vysílají po 1 delegátu – celkem 66 delegátů, zástupci divizí představuje celkem 35 delegátů, Okresní fotbalové svazy tvoří 87 delegátů, Krajské fotbalové svazy pak 14 delegátů. Každý delegát má při rozhodování VH jeden hlas. Řádnou VH svolává výkonný výbor FA jedenkrát za rok, a to tak, aby se konala v období od 15.5 do 30.6.

V období mezi valnými hromadami řídí činnost FAČR Výkonný výbor. Výkonný výbor má 13 členů a tvoří jej předseda FAČR, 3 místopředsedové a 9 členů. Předsedou Výkonného výboru je předseda FAČR, místopředsedové výkonného výboru jsou místopředsedy FAČR. Funkční období Výkonného výboru FAČR je čtyřleté. Změny v jeho složení může uskutečňovat každá valná hromada. Vždy však musí být dodrženy zásady a lhůty pro navrhování a odvolávání kandidátů. Nejvyšším představitelem FAČR je předseda, který reprezentuje fotbal v tuzemsku i v zahraničí, zastupuje zájmy FAČR a fotbalu při jednání s veřejnými i soukromými institucemi a subjekty. Výkonný výbor FAČR pro období 2009 – 2013 má nyní takovéto složení [27]:

- Předseda: Miroslav Pelta
- Místopředsedové: I. místopředseda za Čechy JUDr. Jindřich Rajchl, II. místopředseda za Moravu není v současné době znám³, III. místopředseda za kluby Gambrinus ligy a 2. ligy Ing. Dušan Svoboda
- Předsedové: předseda Řídící komise pro Čechy Ing. Rostislav Votík, předseda Řídící komise pro Moravu Ing. Pavel Nezval
- Členové (za Čechy, Moravu): Petr Voženílek, Josef Tancoš, Pavel Blaha, Roman Berbr
- Členové za kluby Gambrinus ligy a 2. ligy: František Hrdlička, Karel Poborský, RNDr. Tomáš Paclík

³ Druhý místopředseda asociace Dalibor Kučera rezignoval v listopadu 2012 poté, co ho brněnský krajský soud poslal na dva roky do vězení za podplácení. Jeho kauza se netýká fotbalu. Výkonný výbor asociace se tedy v současné době schází a rozhoduje ve dvanácti lidech. Při hlasování tak může dojít k patu - šest ku šesti.. Bude to tak probíhat až do červnové volební valné hromady roku 2013, na které se bude volit předseda a dalších dvanáct členů [28].

4.1.2 Marketingový partner, významné subjekty

Společnost STES

Společnost STES a.s. byla založena roku 1993 ČMFS, nyní se nazývající FAČR. Společnost je současným vlastníkem reklamních práv na 1. Gambrinus ligu jakožto oficiální zastupitel FAČR k tomu účelu založený. STES je tedy prostředník, přes kterého putují výnosy z reklamy do Gambrinus ligy. Hlavní náplní je komerčně zhodnotit potenciál, který český a zároveň profesionální fotbal nabízí. Kromě 1. Gambrinus ligy patří mezi další produkty reprezentace ČR, Pohár České pošty, reprezentace U-21. Co se týče 1. Gambrinus ligy je STES exklusivním vlastníkem televizních práv soutěže a části reklamních práv (na každém stadionu určitý počet reklamních panelů). STES prostřednictvím smlouvy s KPS Media a.s. garantuje 58 přímých přenosů na kanálech České televize za sezonu, tedy minimálně 2 za každé kolo. V současnosti ovšem z každého kola čeští diváci mohou vidět 4 přímé přenosy, a to na kanálech České televize, Nova Sport a Fanda. STES také jako marketingový partner FAČR zabezpečuje mediální smlouvy pro prezentaci fotbalu ve sdělovacích prostředcích.

Pro STES jsou dvě prioritní oblasti v rámci mediálních smluv [29]:

1. Zajistit masivní, širokou a dostatečnou prezentaci fotbalu jako sportu v co nejširším počtu médií tak, aby platilo, že fotbal je celospolečenský fenomén napříč celým společenským spektrem.
2. Zajistit co nejširší prezentaci hlavních obchodních partnerů reprezentace, Gambrinus ligy, Poháru České pošty a Synot Tip Superpoháru tak, aby klienti byli díky spolupráci se STES "vidět" a "slyšet".

Mediální prostředí je děleno společnostmi na následující části - televize, rozhlas, tisk a internet. Klíčovou mediální smlouvou je dokument řešící vztah s TV stanicí. V ostatních mediálních oblastech byl vytvořen projekt "mediálních partnerů", kteří byli vybráni z jednotlivých mediálních oblastí "exklusivního" partnera, který je mediálním partnerem v oblasti deníků, časopisů, rozhlasových stanic a internetových serverů.

Ligová fotbalová asociace

Ligová fotbalová asociace (LFA) je nezávislé sdružení fotbalových klubů 1. a 2. ligy v České republice založené v roce 2011 za účelem spravování a zvýšení prestiže profesionálních soutěží České republiky. LFA zároveň reprezentuje postoj profesionálních

klubů ČR, prosazuje jejich zájmy a vytváří pro kluby servis a asistenci v záležitostech fotbalového průmyslu – zejména v marketingových, organizačních a mezinárodních. Přímou také zastupuje kluby Gambrinus ligy a 2. ligy a jejím základním cílem je získání pravomocí k řízení profesionálního fotbalu v České republice a prezentovat je fanouškům a investičním partnerům jako úspěšný obchodní model. LFA se tak myšlenkově připojuje k tendencím zvyšujícím zapojení samostatných klubů do rozhodovacích procesů [30].

Za účelem správného nastavení vazeb mezi LFA a FAČR bylo předsedou LFA navštíveno i sídlo UEFA, kdy se UEFA vyjádřila k této problematice ve smyslu, že respektuje myšlenku vzniku samostatných soutěží jakožto obecný trend, kterým se Česká republika zařazuje po bok věhlasných soutěží, jako je například německá Bundesliga a další [31].

Cíle LFA jsou definovány takto [30]:

- zefektivnit celkové řízení ligy,
- zajistit majitelům klubů jejich přímý podíl na řízení soutěží,
- zlepšit komunikaci s fanoušky a partnery,
- transparentně informovat veřejnost o finančních aspektech ligy,
- prezentovat ligu jako seriózního partnera pro municipality a komerční sféru.

V srpnu 2012 pak profesionální kluby ČR zastupované LFA podepsaly s FAČR Memorandum o vzájemné spolupráci. Dokument obsahuje body vymezující vztahy těchto subjektů. Obsahem dokumentu je závazek obou stran vyvinout společné úsilí vedoucí k dohodě o převedení části pravomocí souvisejících s organizací profesionálních soutěží z FAČR na LFA. Oba subjekty memorandumem směřují k uzavření rámcové smlouvy o vzájemné spolupráci na řízení 1. a 2. ligy. Přípravou rámcové smlouvy se zabývá pracovní skupina složená ze zástupců LFA a FAČR, která má za úkol dojít k takovým dohodám o spolupráci, aby nově řízená soutěž odstartovala od ročníku 2013/2014. Memorandum došlo k důležité názorové shodě s FAČR na speciálním přístupu a zvýšení prestiže profesionálního fotbalu, který v České republice potřebuje mnohem více péče. Profesionální kluby jsou tahouny českého fotbalového prostředí, investují do něj nejvíce finančních prostředků a zaslouží si, aby kluby byly více zapojeny do rozhodovacích procesů, které se jich bezprostředně týkají [24].

Česká asociace fotbalových hráčů

Stejně jako samostatně spravované profesionální soutěže jsou i nedílnou součástí vyspělých fotbalových zemí také „hráčské odbory“. V České republice se stará o zájmy hráčů Česká asociace fotbalových hráčů (ČAFH). Ta se již krátce po založení stala pevnou součástí českého i světového fotbalu, byla uznána ze strany FAČR, podepsala Memorandum o porozumění a spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a byla také přijata za člena FIFPro – světové asociace hráčů fotbalu. Jako **výhody** pro hráče které hráčům ČAFH nabízí byly definovány [32]:

- silná asociace, chrání jejich zájmy,
- právní poradenství v případě sporů, či uzavírání smluv,
- poradenství v oblasti dopingu, diskriminace hráčů nebo násilí ze strany fanoušků,
- možnost čerpání řady výhod a slev exkluzivně pro hráče a jejich příslušníky . nadstandardní zdravotní péče, slevy na oblečení atd.,
- zajištění výhodných bankovních a pojistných produktů pro případ insolvence klubu a neplnění smlouvy,
- zahraniční spolupráce s partnerskými organizacemi, konzultace a poradenství díky spolupráci s FIFPro a dalšími institucemi.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 PEST analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí byla vybrána metoda PEST jako nejrelevantnější metoda umožňující poukázat na význam vlivů, zejména ekonomických působících na 1. Gambrinus ligu jakožto celek a především pak na jednotlivé fotbalové kluby. Ty působí na trhu, jsou s ním úzce provázány a stejně jako na ostatní tržní subjekty i na ně má velký dopad ekonomická situace.

Politické aspekty

Česká republika je politicky stabilní zemí s rozvinutou infrastrukturou. Na poli politického spektra nedochází k razantním změnám, zapříčiňujícím ovlivnění podnikání v zemi. České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to přestože byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU. Co se týče problematiky legislativy je možno uvést příklad ze sezóny 2011/12 kdy 1.

ledna vstoupila v platnost novela loterijního zákona, v jejímž důsledku prakticky většina klubů přišla o nemalé prostředky od sponzorů působících v tomto odvětví. Novela zákona znamenala změnu v danění loteriích firem - peníze, kterými přispívaly tyto firmy na sport putují nyní do státního rozpočtu, ministerstvu školství a obcím. Vstupem do EU Česká republika prohloubila míru otevřenosti ekonomiky, přesto jsou nadále představitelé státu (vláda a parlament) podnikateli kritizováni, že jejich zásahy do ekonomiky jsou stále příliš velké. Z hlediska ekonomiky je vláda kritizována také za neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU. Výskyt korupčního chování posiluje nedůvěru široké veřejnosti (včetně podnikatelského sektoru) k politikům. Kluby jsou povinny dodržovat a řídit se právními předpisy, nařízeními, pravidly a dalšími povinnostmi vyplývajících klubům z aktuálních řádů a stanov vydaných FAČR, řídícím orgánem 1. Gambrinus ligy je Ligové shromáždění FAČR. Mezi nejdůležitější pak patří konkrétně [27]:

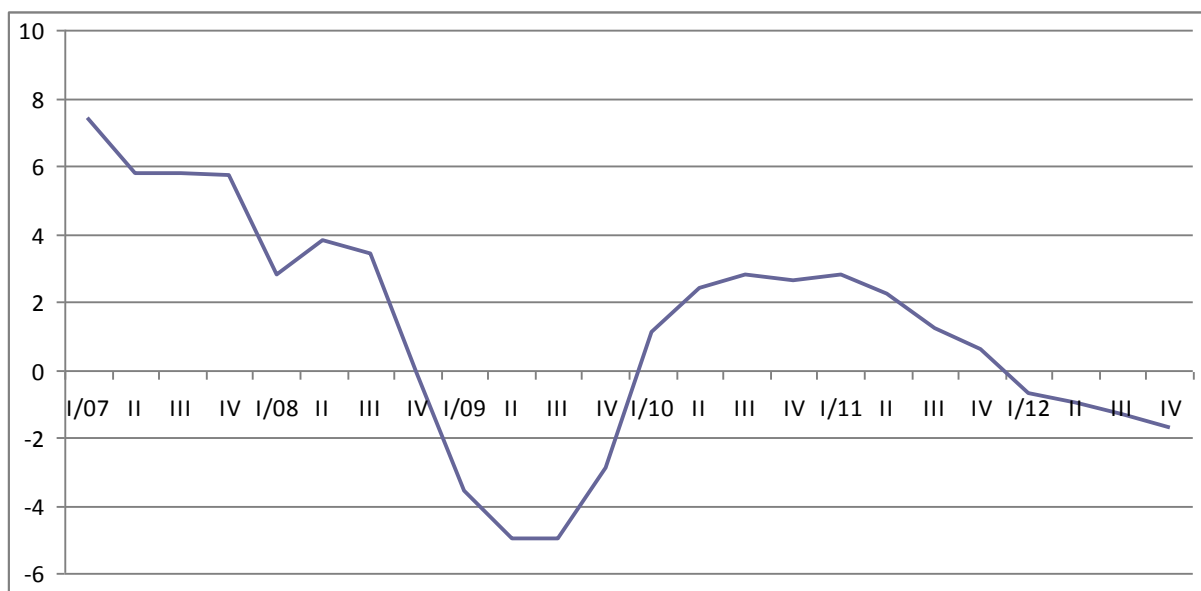
- Soutěžní řád FAČR
- Disciplinární řád FAČR
- Registrační řád FAČR
- Přestupní řád pro profesionální fotbalisty
- Odvolací a přezkumný řád FAČR

Z náležitostí vyplývajících klubům nejvyšší soutěže můžeme poukázat na povinnost přihlásit do soutěží 5 družstev mládeže, minimální kompenzační poplatek za jedno nepřihlášené družstvo či družstvo, které nedokončí rozehranou soutěž a klub tak nenaplní předepsanou kvótu 5 družstev mládeže činí 50.000, - Kč, v případě, že počet přihlášených družstev mládeže klesne pod 3, klub nebude zařazen do soutěže, dále povinnost zajistit stadion s odpovídajícím vybavením atd. Je také nutno se řídit předpisy FIFA pro status a přestupy profesionálních hráčů. Nařízení a řády se týkají přestupů, hostování, cizinců atd. V 1. Gambrinus lize mohou nastoupit hráči s evidovanou profesionální smlouvou, kteří jsou občany členských států Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru, jakož i občané států majících s Evropskou unií uzavřeny dohody o partnerství („přístupové dohody“), bez početního omezení a dále nejvýše 3 další hráči, kteří jsou občany jiných států [34]. Kluby působící v 1. Gambrinus lize mají statut akciových společností a jako takové pro ně platí stejné povinnosti a práva, jako pro ostatní podnikatelské subjekty v ČR.

Ekonomické aspekty

Dopad ekonomiky na sportovní odvětví má stejný význam jako u jiných odvětví. Faktory jako vývoj HDP, kupní síla obyvatel atd. ovlivňují organizace působící ve sportovní oblasti i jejich aktivity, které vymezuje rámec současné ekonomické situace. Je to však oboustranný proces, také sportovní odvětví působí na prostředí ekonomiky, ekonomika vytváří pro rozvoj sportu příznivé podmínky a sport pomáhá rozvoji národní ekonomiky. Sport se stal dynamickým a neustále se rychle rozvíjejícím hospodářským odvětvím. Slouží jako nástroj pro místní a regionální rozvoj, obnovu měst, rozvoj vesnic, dochází k modernizaci infrastruktury, zvýšení cestovního ruchu apod. Informace o ekonomické situaci českých profesionálních klubů jsou velmi skoupé. Dostat se k objektivním informacím je obtížné. I přesto lze vypočítávat vliv nejrůznějších ekonomických faktorů na hospodaření klubů. Nejvíce se projevila negativně v nedávné době ekonomická recese, kdy důsledkem bylo jak zpomalení ekonomického růstu, tak růstu HDP. Důkazem je celosvětová finanční krize v roce 2008 a stávající dluhová krize eurozóny. V následujícím grafu je zachycen vývoj HDP v České republice v letech 2008-2012.

Obrázek 4.1 Graf vývoje růstu HDP v ČR v letech 2008-2012 (v %)



***Pramen:** Zpracování autora podle [33]*

Celosvětová ekonomická krize měla negativní dopad na kluby 1. Gambrinus ligy. Klesl objem sponzorských příjmů od partnerů, mnohé kluby ztratily některé své sponzory úplně a byly tímto nuceny sáhnout k úsporným řešením. Příjmy od sponzorů představovaly

v období hospodářské nejistoty jeden z nejohroženějších pilířů financování. Množství firem při náznavu zhoršujícího se ekonomického klimatu omezovala své sponzorské aktivity. Došlo také ke zkrácení dotací atd. Nejčastější reakcí jednotlivých klubů na tyto změny byla redukce platů hráčů (v evropském fotbalu tvoří podíl mezd hráčů na celkových výdajích potažmo příjmech nezřídka až 80%), větší zapojení hráčů mladších ročníků na úkor některých drahých veteránů, menší aktivita na přestupových trzích, sázka na vlastní odchovance, redukce administrativy, slučování manažerských pozic. Všechny kluby 1. Gambrinus ligy toto nelehké období překlenuly a nebyly nuceny odstoupit ze soutěže v průběhu ročníku. Tendence zbavovat se kvalitních hráčů v nejlepším či zralém fotbalovém věku, jejichž dalšímu angažování bránily příliš lukrativní smlouvy, které dosud měli pokračovaly i nadále. Přednost dostávají mladí hráči, kteří vedle nízkých platů slibují perspektivu pozdějšího prodeje.

Tabulka 4.1 Rozpočty klubů 1. Gambrinus ligy v letech 2008-2013 (v mil. Kč)

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 (odhad)
Sparta	350	300	300	300	300
Slavia	150	400	150	100	100
Liberec	80	70	60	80	80
Olomouc	60	70	70	75	75
Jablonec	53,5	54	100	80	100
Mladá Boleslav	215	187	168	150	100
Teplice	80	70-80	90	75	75
Píseň	75	65	75	80	90
Ostrava	75	70	130	75	100
Č. Budějovice	60	60	60	35	40
Brno	80	80	80	-	90
Příbram	40	40	35	35	40
Bohemians Pr.	40	40	-	-	-
Kladno	30	30	-	-	-
Zlín	50	-	-	-	-
Žižkov	45	-	-	35	-
Bohemians 1905	-	55	40	60	-
Slovácko	-	50	30	30	40
Hradec Králové	-	-	40	40	40
Ústí nad Labem	-	-	15	-	-
Dukla Praha	-	-	-	38	38
Jihlava	-	-	-	-	55

***Pramen:** Zpracování autora podle výročních zpráv a účetních závěrek jednotlivých klubů dostupných na [42]*

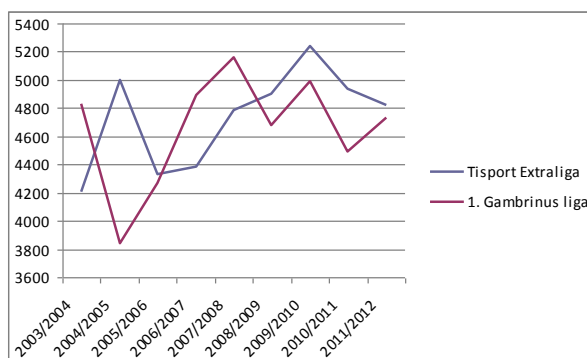
Z tabulky je patrné, že v období krize, tedy mezi přelomy roku 2008/09 a 2009/10 prakticky u většiny klubů došlo k propadu výše rozpočtů. U většiny klubů se podařily rozpočty stabilizovat a zastavit tak sestupnou spirálu díky pozitivním prognózám. Některé pak svůj rozpočet po tomto období navýšily, nebo se vrátily na původní úroveň, u jiných můžeme sledovat s každým rokem stále sestupnou tendenci.

V současné době se většina klubů 1. Gambrinus ligy potýká s finančními problémy. Ze 14 týmů 8 vykazuje dlouhodobou ztrátu a 4 mají záporný kapitál. Hospodářské výsledky ukázaly, že je vlastnictví českého fotbalového klubu spojeno s nemalými finančními ztrátami. Za poslední zveřejněné účetní období (k 5.9. 2012) vykazovalo ztrátu 11 ze 14 klubů. Zbylé dva, Dukla Praha a Příbram od svého založení doposud údaje o hospodaření neposkytly. Hospodaření s účetní ztrátou a na dluh je velkým aktuálním problémem většiny českých profesionálních klubů, z nichž některé balancují na hranici bankrotu [41].

Sociální aspekty

V českých podmínkách i přes některé negativní průvodní jevy je fotbal stále fenoménem a nejpoblárnějším sportem číslo jedna. Konkurovat v určitých aspektech může fotbalu jedině hokej, který - pokud vezmeme jako měřítko průměrnou návštěvnost na 1 utkání - dokonce v posledních 4 letech fotbal přeskočil. Tento jev můžeme vysvětlit neustálými negativními jevy provázající prostředí fotbalu jako jsou korupční skandály, násilí na stadionech, chuligánství, bezpečnost diváků a celková atmosféra v ochozech apod. Například v sousedním Německu je návštěva fotbalového utkání vnímána jako kulturní akce, v našich podmínkách se bohužel toto stále nedaří vytvořit. V neposlední řadě je důležitým faktorem také kvalita předvedené hry.

Obrázek 4.2 Graf porovnání návštěvnosti 1. Gambrinus ligy a Tipsport extraligy



Pramen: Zpracování autora podle [43] a [28]

Snížená porodnost, změna věkové struktury obyvatel a další aktuální demografické trendy v České republice mají dopad v největší míře na mládežnické oddíly klubů. Je problémem naplnit kapacity jednotlivých oddílů. Absence talentů se pak projeví v delším období. Kluby přitom těží z výchovy mladých talentů jednak v tom, že se postupným vývojem mohou propracovat až do A týmu a především v možnosti prodeje těchto hráčů do zahraničí, kdy částky inkasované z těchto prodejů tvoří nemalou položku příjmů (přibližně 20 %). Může také dojít k úbytku hráčské kvality a tím předváděné hry, což se může projevit poklesem příspěvků od sponzorů a zájmu diváků. Co se týče výchovy mladých talentů je možné uvést příklad Sparty, která i v tomto nelehkém období byla vyhodnocena začátkem roku v průzkumu Mezinárodního centra pro sportovní studia (CIES), což je společný projekt FIFA a švýcarské univerzity v Neuchâtelu, z něhož vyplývá, že pražská Sparta má sedmou nejlepší mládežnickou akademii v rámci celé Evropy [31].

Technologické aspekty

Fotbal se už dávno neodehrává jen na trávnících a stadionech. Ruku v ruce s nástupem moderních technologií se média začala fotbalem zabývat více a více. Televizní stanice nám z každého kola přinášejí čtyři přímé přenosy, všechny další zápasy je možné sledovat jako živé streamy i s komentářem. Noviny a internetové servery nás prakticky nepřetržitě informují o dění ve fotbale. Můžeme se zúčastnit různých soutěží a anket. Fotbal k nám prostupuje z více stran. Zlepšilo se také zázemí stadionů. V posledních letech kluby investovaly nemalé prostředky do rekonstrukcí či rozšíření stávajících stánků a zázemí. Zcela nové stadiony byly v posledních deseti letech postaveny v Praze (2008, Eden Aréna – SK Slavia Praha) a Uherském Hradišti (2003, Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty – 1. FC Slovácko). Požadavky na úroveň a vybavenost stadionů jsou pak dány dvěma dokumenty s charakterem pravidel. Tyto dokumenty nesou název Stadiony 2003 a stadiony 2012. Základními pravidly jsou umělé osvětlení, vyhřívaný trávník, všechna divácká místa určená k sezení.

Co se týče využití nových materiálů a vybavení není fotbal tak progresivní ve srovnání s jinými sporty (např. hokej). Nové materiály se používají jen při výrobě míčů, kopaček, dresů - je to samozřejmě dáno i poměrně skromným vybavením potřebným k této hře narozdíl od zmíněného hokeje, kde speciálně u hráčské výstroje, která je poměrně bohatá, se nabízí neustálé možnosti k různým vylepšením.

4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

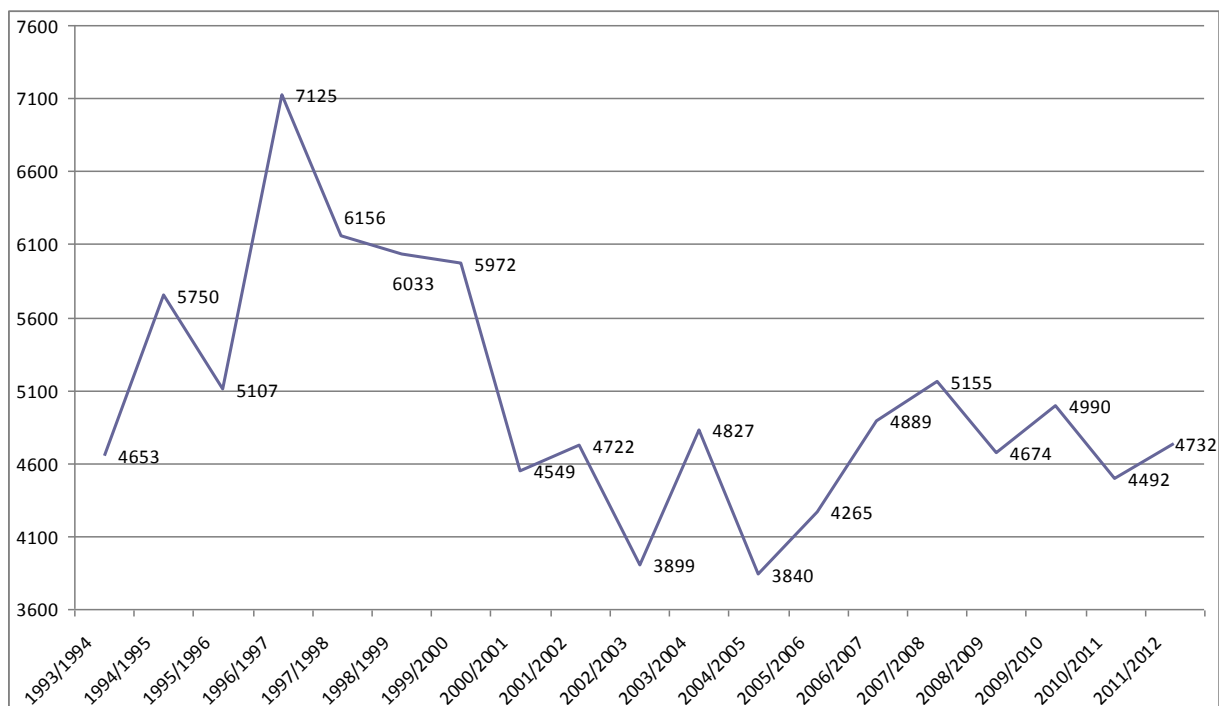
Zákazníci

Fanoušek neboli pasivní participant sportu je významným faktorem podporujícím fungování klubu. Konkrétně Česká republika je zemí s poměrně nízkou návštěvou sportovních událostí, český fanoušek je náročným divákem. Návštěvnost se dle průměru u nás počítá ve stovkách. Klubismus a věrnost se v českých podmínkách vyskytují pouze sporadicky. Pouze sporty jako fotbal a hokej jsou navštěvovány ve větší míře. Velké procento diváků sportovních utkání tvoří muži. V hojnějším počtu jsou navštěvovány především derby (např. klasické derby Slavia-Sparta), pak duely týmů bojujících o přední místa v tabulce a domácí zápasy, kdy je soupeřem tým předvádějící atraktivní hru – např. dlouhodobě Plzeň, Sparta, Jablonec), či mezi kluby, které si vytvořily jistý druh rivality na sportovním poli. V české nejvyšší fotbalové soutěži není zaveden model play-off, na rozdíl třeba od hokeje, kdy se návštěvnost v tomto období prudce zvyšuje. Typický český divák si rád vybírá, hledá to nejlepší, co může daný produkt nabídnout. O dění ve svém klubu se zajímá, má o něm celkovou představu, ale na stadion si cestu při běžných utkáních nenachází. Souvisí to s nízkou loajalitou - pokud tým bojuje o přední příčky, je úspěšný, pak se zvedne vlna euforie, pravidelným návštěvníkem se stávají i lidé, které by běžně nenapadlo vybrat si z nabídky volnočasových aktivit sledování fotbalového utkání přímo v hledišti. Ovšem pokud se klubu naopak nedaří (např. v „pomistrovské kocovině“), euforie klesá, dochází k „vystřízlivění“, zájem postupně opadá.

V českých podmínkách je fotbal tradičním sportem číslo jedna mající vysokou oblíbenost napříč obyvatelstvem, návštěvnost tomu ale příliš neodpovídá. V nedávné době jej přeskočil v měřítku návštěvnosti hokej a je tak v současnosti druhým nejnavštěvovanějším českým sportem. Příjmy ze vstupného jsou v českém prostředí většinou doplňkovým zdrojem finančních prostředků. Zatímco v zemích „velké pětky“ (tj. ve francouzské, anglické, německé, italské a španělské lize) se příjmy ze vstupného podílí na celkových příjmech klubů průměrně z 21 procent, v České republice se jedná o pouhých osm procent. Podle aktuální studie mezinárodní sítě poradenských společností KPMG [35] patří návštěvnost českých fotbalových zápasů k vůbec nejnižším v Evropě. Studie zjistila, že kapacita českých stadionů se využívá z pouhých 46 procent. Hůře na tom jsou už jen prvoligové kluby na Slovensku nebo v Maďarsku. Kromě nízkého počtu diváků je pro český fotbal charakteristický také nedostatek nových moderních stadionů. Necelá čtvrtina klubů v nejvyšší fotbalové lize

v Česku má stadion ve svém vlastnictví. Ostatní kluby si stadiony většinou pronajímají. Průměrné stáří českých stadionů se pohybuje mezi 30 až 50 lety. Kupříkladu v Anglii, kde má fotbalové fanouškovství velmi silnou tradici, došlo za posledních osm let k výrazným modernizacím. Svůj podíl na tom ovšem mají i významné příjmy ze vstupenek a permanentek, které naplňují klubové rozpočty z 26 procent.

Obrázek 4.3 Graf vývoje průměrné návštěvnosti na 1 utkání 1. Gambrinus ligy



***Pramen:** Zpracování autora podle [44]*

V loňském ročníku 1. Gambrinus ligy v sezoně 2011/12 činila průměrná návštěva 4 732 diváků na zápas. Samozřejmě jednou z příčin takto nízké návštěvnosti může být obecně menší počet obyvatel České republiky, než je v zemích „velké pětky“, ovšem v porovnání se státy podobných velikostí i kvalitou ligy, jako je Dánsko či Rakousko, ale i státy z východního bloku (Srbsko či Polsko) pak česká čísla vypadají ještě mizivěji. Faktory, které jsou důvodem nízké návštěvnosti 1. Gambrinus ligy a její stagnace by se daly definovat takto:

- ekonomická krize a její vliv na spotřebě domácností
- úsporná opatření vlády a jejich vliv na spotřebě domácností
- vysoká koncentrace klubů 1. Gambrinus ligy (především v Praze)
- marketingová komunikace klubů

- práce s fanoušky
- úroveň některých utkání
- náročnost diváků na výkon
- termíny zápasů

Dodavatelé

Nejdůležitějším zdrojem příjmů ve fotbale je reklama a propagace, která se podílí na financování klubů až 65–75%. Současným vlastníkem práv na 1. Gambrinus ligu je marketingová společnost STES, a.s., oficiální zastupitel Fotbalové asociace České republiky k tomu účelu založený roku 1993. STES je tedy prostředník, přes kterého putují finanční výnosy z reklamy do 1. Gambrinus ligy. Společnost STES je exklusivním vlastníkem TV práv soutěže a části reklamních práv (na každém stadionu určitý počet reklamních panelů). V sezoně 2011/12 garantovala STES pro 1. Gambrinus ligu přibližně 143 milionů korun z reklamních práv. Největší příjem STESu je tedy právě z reklamy. Další příjmy tvoří zisky z televizních práv. Od sezony 2010/11 je vlastníkem mediálních práv k 1. Gambrinus lize společnost KPS Media, a.s. Aktuální smlouva je podepsána do konce sezony 2013/14. Za pronájem celkového objemu televizních práv platí STESu více než 100 milionů korun. STES prostřednictvím smlouvy s KPS Media, a.s. garantuje 58 přímých přenosů na kanálech České televize za sezonu, tedy minimálně 2 za každé kolo. V současnosti ovšem z každého kola čeští diváci mohou vidět 4 přímé přenosy, a to na kanálech České televize, Nova Sport a Fanda. Generálním partnerem 1. Gambrinus ligy je pak od samého založení v roce 1993 Plzeňský Prazdroj prostřednictvím značky Gambrinus, kdy se podle ní také celá soutěž od sezony 1997/98 jmenuje [29]. Plzeňské pivovary zaplatily agentuře STES v sezoně 2011/12 přibližně 70 milionů korun. Dalším významným sponzorem pro sezonu 2011/12 byla také společnost Synot Tip, a.s., která se podílela na sponzoringu 1. Gambrinus ligy přibližně 10 miliony korun. Celková suma příjmů je pak rozdělena mezi kluby – vítěz ligové soutěže dostane přibližně 15 milionů korun, nejméně dostanou týmy na opačném pólu tabulky, a to méně než 6,5 milionu [36].

V aktuální sezóně 2012/2013 jsou **hlavními partnery soutěže** [23]:

- Generální partner: Gambrinus (Plzeňský Prazdroj, a.s.)
- Oficiální partner: Synot Tip a.s., SYNOT W, a.s.

- Mediální partneři: Česká televize, Seznam.cz, regionální deník, fotbalový magazín Hattrick, Rádio Impuls, Sport.cz, televize Nova sport, TV Fanda
- Výhradní marketingový partner: STES, a.s.
- Oficiální dodavatel: Benesport.cz

Konkurence

1. Gambrinus liga jako nejvyšší tuzemská fotbalová soutěž až do současnosti nemá přímého konkurenta. Ostatní fotbalové soutěže v České republice jako Fotbalová národní liga (2. liga) či soutěže řízené řídící komisí pro Čechy/Moravu, konkrétně Česká fotbalová liga a Moravskoslezská liga se nemohou s 1. Gambrinus ligou srovnávat jak ze sportovního tak ekonomického hlediska. Kupříkladu z pohledu ekonomického je to jasné již z dělení příjmů marketingové agentury STES, kdy např. v sezoně 2011/12 putovalo do klubů 1. Gambrinus ligy z celkových 163 milionů korun 140 milionů korun, zbylých 20 milionů bylo rozděleno mezi kluby 2. ligy. Za jistý druh konkurence lze považovat Pohár Fotbalové asociace České republiky jejímž je pořadatelem. Jedná se o českou fotbalovou soutěž hranou pohárovým způsobem. Pohár funguje od sezóny 1993/94, do roku 2009 pod názvem Pohár ČMFS. V závislosti na sponzoringu generálních partnerů se pohár hrál v letech 2000 až 2002 pod označením Raab Karcher Cup, v roce 2010 a 2011 byla soutěž pojmenována podle hlavního sponzora na Ondrášovka cup. Smlouva byla podepsána na 2 roky s dvouletou opcí, ta nebyla posléze uplatněna. Podle zveřejněných informací přinesla Ondrášovka svazu celkem 4 miliony korun. Vítěz soutěže obdržel 2,5 milionu korun, každý ze 112 účastníků, počínaje amatérskými kluby hrajícími v základních kolech soutěže, obdržel také 1500 litrů minerální vody. Peníze dostaly ale i týmy vyřazené v předchozích kolech, vypadnuvši v osmifinále získal 12 500 korun, ve čtvrtfinále 50 000, v semifinále 150 000 a poražený finalista 750 000 korun [33]. Nynějším sponzorem je Česká pošta (smlouva na 2,5 roku s opcí na další dvě sezóny), kdy by měl český fotbal inkasovat 26 milionů za 2,5 roku, oproti smlouvě s předchozím partnerem tedy nárůst o zhruba 3,5 milionu korun ročně. Zajímavou rovinou je, že Česká pošta je státní podnik a tak se sponzorem fotbalového poháru stávají de facto daňoví poplatníci. Nabízí se otázka, zda je toto nejšťastnější způsob podpory českého fotbalu v době, kdy na občany tvrdě dopadá zvýšená daňová zátěž.

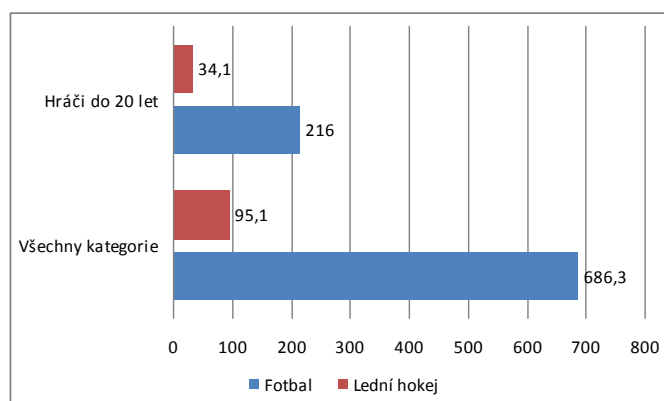
Vítěz poháru se kvalifikuje do Evropské ligy UEFA bez ohledu na konečné postavení v tabulce 1. Gambrinus ligy (doposud vyhrál vždy účastník nejvyšší soutěže) - což je velkým lákadlem a Českého Superpoháru, který se hraje od roku 2010, kdy se týden před startem ligy

utká s vítězem 1. Gambrinus ligy, kdy tento záměr byl deklarován jako zvýšení prestiže poháru. Vítěz Českého Superpoháru pak získává od sponzora odměnu ve výši jednoho milionu korun. Zajímavostí je, že v roce 2010 byla divácká účast při Superpoháru nižší (3 401 diváků) než je průměr 1. Gambrinus ligy, což rozladilo sponzora (tehdy Sazka, a.s.), který soutěž posléze opustil. Postup do Evropské ligy při dobré konstelaci znamená pro kluby další příjmy ze vstupného, startovné i prémie od UEFA a sponzorský bonus za dosažené výsledky. Kupříkladu Mladá Boleslav, vítěz poháru ze sezony 2010/2011 si díky postupu do evropského poháru přišel na dalších 30 milionů korun od svého titulárního sponzora automobilky Škoda [30].

Substituty

Hlavním substitutem, jakožto odvětvím, které snižuje počet návštěvníků na fotbalových zápasech, je hokej. Jedná se o druhý nejoblíbenější český sport, v průměrné návštěvnosti na jedno utkání má dokonce vedoucí postavení. Soupeření o sportovního diváka je patrné již několik let. Množství měst má nejvyšší soutěže jak ve fotbale, tak v hokeji. Konkrétně Praha, Ostrava, Brno, Plzeň, Liberec a České Budějovice. Další města (Mladá Boleslav, Olomouc, Jihlava, Hradec Králové) mají kromě zastoupení v 1. Gambrinus lize také celky působící ve druhé nejvyšší hokejové soutěži – 1. hokejové lize. U výše zmíněných měst je tedy působení obou sportů nejvíce patrné. Kluby jsou nuceny spolupracovat, aby nedošlo ke kolizi hracích časů, čímž by přišly o diváky.

Obrázek 4.4 Graf počtu registrovaných hráčů fotbalu a hokeje v ČR



Pramen: Zpracování autora podle [45] a [46]

Pomineme-li aspekt návštěvnosti, pak hokej ovlivňuje fotbal také v nábořech mládeže. Fotbal si ale v tomto stále drží své výsostné postavení, podle statistik převyšuje hokej téměř

desetinásobně v počtu registrovaných hráčů do dvaceti let. Je to dáno především rozdílnými náklady na výstroj hráčů, kterou jsou často nuceni pokrývat rodiče. Nutné základní materiální vybavení pro hráče obou sportů jsou finančně diametrálně odlišné. Mezi další substituty můžeme zařadit jakékoliv další sporty, případně další volnočasové aktivity spadající mimo oblast sportu.

Noví konkurenti v odvětví

Vstup nových konkurentů do odvětví ve formě ať už zřízení jiné fotbalové ligy či účasti některého z klubů v zahraniční/mezinárodní soutěži jako je tomu např. v případě hokeje díky účasti klubu HC Lev či Orli Znojmo v ruské KHL respektive rakouské EBEL bezprostředně nehrozí. Z pohledu konkurence se zajímavou možností, která vyvolala množství ať už pozitivních či negativních reakcí jeví případný návrat k modelu společné česko-slovenské federální ligy. Podněty k návratu tohoto modelu se objevily počátkem roku 2010. Tuto myšlenku v tomto období podporovalo na Slovensku více klubů, mezi nimi i nejsilnější klub poslední doby, MŠK Žilina. Rovněž tehdejší Českomoravský fotbalový svaz se spojení v prvotních reakcích nezříkal, i když jeho představitelé byli v porovnání se Slováky ve svých vyjádřeních o poznání opatrnější. Domácím fotbalovým svazem v čele s bývalým předsedou Ivanem Haškem bylo v roce 2011 zadáno vypracování analýz, které měly být rozhodujícím ukazatelem. Jejich odbornost dokonce zaštitila sama UEFA, kdy provedla o projektu společných soutěží pilotní průzkum. Zkoumala možnosti jak ze sportovního hlediska, tak z finančního, mediálního, či diváckého. Předpovídalo se, že za předpokladu kladného hodnocení přínosu společné soutěže, by se mohla česko-slovenská liga rozjet okolo roku 2013 [37]. Poté celý projekt utichl, nebyly stanoveny konkrétní podmínky fungování, ovšem nyní, v březnu 2013 se FAČR a Slovenský fotbalový svaz shodly na projektu společné ligy. Obě strany se dohodly, že je třeba vyřešit tři klíčové oblasti společné ligy. A to financování, sportovně technické záležitosti a splnění licenčních podmínek. To se týká zejména slovenské strany, jelikož tamní nevyhovující stadiony byly dosud hlavní brzdou iniciativy. Pokud záměr schválí kluby a bude získán jejich mandát, teprve poté vznikne pracovní skupina, která zahájí organizační práce. Uvažovalo se v horizontu roků [38]. Již nyní lze sestavit možná pozitiva, negativa a hlavní nejasnosti týkající se tohoto ambiciózního projektu. Mezi **pozitiva** patří:

- celkové zvýšení atraktivnosti sloučením stávajících soutěží,
- atraktivní konfrontace českých a slovenských klubů,
- obnovení dávných rivalit některých klubů,

- větší marketingový potenciál,
- zvýšení prostoru pro reklamní partnery klubů,
- zvětšení pole působnosti marketingové komunikace
- zvýšení návštěvnosti,
- koncentrace síly a kvality v menším počtu klubů,
- zvýšení prestiže pro sponzory i majitele.

Negativa a hlavní nejasnosti lze pak vymezit takto:

- nejasné rozdělení poměru českých a slovenských klubů v nové soutěži,
- nejasné nasazení týmů do evropských soutěží, koeficient
- nutný úbytek některých klubů na úkor vzniku nové soutěže,
- nevyhovující kvalita stadionů slovenských klubů,
- problematika sestupů
- nutné povolení UEFA (v minulosti např. nedovolila začlenění některých skotských týmů do Premier League)
- zvýšené náklady spojené s cestováním

4.3 Zdroje financování klubů 1. Gambrinus ligy

Všechny kluby 1. Gambrinus ligy jsou vedeny v obchodním rejstříku bez výjimky jako akciové společnosti. Za předměty podnikání které se průřezově vyskytují u převážné většiny klubů lze pak označit [39]:

- organizační činnost v oblasti sportu
- provozování fotbalových mužstev
- reklamní činnost
- marketingová činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pronájem sportovního zařízení

Český trh je v porovnání s ostatními menšího charakteru, co se týče příjmů lze odstupňovat jednotlivé složky (řazeno vzestupně) – odhadem přibližně 7% činí ostatní příjmy včetně klubových suvenýrů, 8% je získáno ze vstupného, 10% z prodeje TV práv, 15% tvoří podíl z prodeje hráčů. Hlavním zdrojem příjmů fotbalových klubů je (a nejen v našich

podmínkách) je tedy reklama a propagace, jejíž podíl činí přibližně 60–75 % celkových příjmů. Při financování je tedy pro kluby důležité maximalizovat jak sportovní tak marketingové aktivity vedoucí ke zvýšení atraktivnosti značky s cílem získat nové a udržet stávající sponzory potažmo reklamní partnery, či zvýšit objem financí z nich plynoucích a v neposlední řadě zvýšit divácký zájem. V této kapitole budou definovány pravidelné zdroje financování klubů 1. Gambrinus ligy.

4.3.1 Diváci a příjmy ze vstupného

Příjmy ze vstupného jsou v českém prostředí většinou doplňkovým zdrojem finančních prostředků. Na rozpočtech klubů se příjmy ze vstupného podílí přibližně osmi procenty což je poměrně málo ve srovnání s vyspělými fotbalovými zeměmi, ale i zeměmi srovnatelnými rozlohou a hustotou obyvatelstva s Českou republikou, jak již bylo zmíněno v předešlých částech textu. Klubům se dlouhodobě nedaří návštěvnost zvýšit. Kluby jsou doslova existenčně závislé na příjmech od sponzorů a výtěžků z reklamy. V následující tabulce jsou uvedeny nejdůležitější statistická data týkající se návštěvnosti klubů v ročníku 2011/12.

Tabulka 4.2 Statistická data návštěvnosti klubů 1. Gambrinus ligy (2011/12)

Klub	Rozpočet klubu (mil. Kč)	Počet diváků (doma celkem)	Průměrná cena vstupenky	Odhadovaný příjem ze vstupného	Podíl vstupného na rozpočtu	Investice na 1 diváka / utkání
Sparta	300	154 833	197 Kč	30 502 101 Kč	10,17%	1938 Kč
Slavia	100	86 099	174 Kč	15 067 325 Kč	15,07%	1161 Kč
Liberec	80	86 906	87 Kč	7 560 822 Kč	9,45%	921 Kč
Olomouc	75	82 291	93 Kč	7 653 063 Kč	10,2%	911 Kč
Jablonec	80	52 867	93 Kč	4 916 631 Kč	6,15%	1513 Kč
Mladá Boleslav	150	50 332	110 Kč	5 536 520 Kč	3,69%	2980 Kč
Teplice	75	58 162	90 Kč	5 234 580 Kč	6,98%	1290 Kč
Plzeň	80	105 133	101 Kč	10 618 433 Kč	13,27%	761 Kč
Ostrava	75	89 522	90 Kč	8 056 980 Kč	10,74%	838 Kč
Č. Budějovice	35	46 797	103 Kč	4 820 091 Kč	13,77%	748 Kč
Žižkov	35	39 734	93 Kč	3 695 262 Kč	10,56%	881 Kč
Příbram	35	47 965	100 Kč	4 796 500 Kč	13,7%	730 Kč
Dukla Praha	38	36 514	114 Kč	4 162 596 Kč	10,95%	1041 Kč
Bohemians 1905	60	43 853	110 Kč	4 823 830 Kč	8,04%	1368 Kč
Slovácko	30	78 629	183 Kč	14 389 107 Kč	47,96%	382 Kč
Hradec Králové	40	70 903	100 Kč	7 090 300 Kč	17,73%	564 Kč
Průměr	80,5	70659	118 Kč	8 984 105 Kč	13,03%	1127 Kč

Pramen: Zpracování autora podle [28] a oficiálních serverů jednotlivých klubů

Podíl vstupného na rozpočtu klubů tvořilo dle analýzy zdrojů jednotlivých klubů v sezóně 2011/12 průměrně 13,03 procenta. Nepoměr mezi srovnáním s dlouhodobým údajem o návštěvnosti (8%) lze vysvětlit nezapočtením cen permanentních vstupenek a vstupenek jako protivýkon pro sponzory. Permanentní vstupenky mají samozřejmě průměrnou cenu nižší než běžné vstupenky, kluby zakoupené počty obvykle oficiálně nezveřejňují.

V 1. Gambrinus lize se návštěvnost, jeden z hlavních aspektů fotbalového utkání vyznačuje velkou nestálostí. V našich podmínkách není vypěstována kultura, kdy by fanoušci šli za každou cenu podpořit svůj oblíbený klub, je to ovlivněno různými faktory, jako počasí, atraktivnost soupeře, počínání si vlastního týmu a samozřejmě výše vstupného. Přesto se některé týmy mohou spolehnout dlouhodobě na podporu svých fanoušků. Pro potřebu analýzy byly použity dostupné údaje ze sezóny 2011/12. V této konkrétní sezóně z pohledu jednotlivých kol byla výše návštěv ve velké míře ovlivněna programem kola. Pokud hrály doma převážně divácky silné kluby (Sparta, Plzeň, Ostrava, Liberec, Slavia, Olomouc, Slovácko, Hradec Králové), tvořila hranice průměrné návštěvnosti přes 5 000 diváků, v opačném případě nedosáhla 4 000 diváků. Celkově pak navštívilo 240 zápasů 1 130 514 diváků, při průměru 4 710 diváků na jedno utkání. Návštěvou roku pak bylo tradiční derby Sparta – Slavia. Prvenství v tabulce dle průměru domácích návštěv zaujala Sparta s průměrnou návštěvou 10 322 diváků. Dlouhodobě nízkou návštěvnost vykazují kluby z menších měst, kde divácká základna není tak vysoká, některé kluby pak disponují malou kapacitou stadionů (viz příloha č. 4). Některé stadiony mají kapacitu blížíící se maximální hranici v českých podmínkách tedy 21 000 míst (Slavia, Sparta, Teplice, Ostrava), na druhé straně kluby jako např. Jihlava, Jablonec, Mladá Boleslav, Dukla Praha, České Budějovice disponují stadiony s kapacitou v rozmezí 4 000 – 7 000 míst. Zajímavostí sezóny 2011/12 bylo společné využívání stadionu Synot Tip Aréna kluby Slavie Praha a Bohemians 1905 z důvodu nevyhovujících parametrů stadionu Bohemians 1905 podmínkám první ligy. Bohemians 1905 se takto zvýšila kapacita míst ze stávajících 6 300 na 21 000 míst. Statistické data v posledním sloupci vykazují vyčíslení investic na jednoho diváka. Nejdražší diváky měla v sezóně 2011/12 Mladá Boleslav, klub vykazující poměrně nízké návštěvy vzhledem k výši rozpočtu, který měl k dispozici. Na jeden fotbalový zápas tak potřeboval klub investovat 2 980 Kč, což je téměř třikrát víc v poměru k jiným klubům. Mladá Boleslav je přitom stabilním klubem, z pohledu výkonů prokazujícím dlouhodobě konzistentní výsledky, patří k tomu lepšímu co může 1. Gambrinus liga nabídnout, je účastníkem Evropských pohárů

(tři účasti za posledních 6 sezon), vítězem Poháru FAČR (2010/11). Nabízí se tedy otázka jak pracuje klub s diváky.

4.3.2 Sponzoring

Hlavním zdrojem příjmů klubů 1. Gambrinus ligy je sponzoring. Sponzoring jako součást marketingové komunikace podle dostupných informací pokrývá až 65-75 % klubových nákladů. Prostředky jsou pak získávány z těchto zdrojů:

- Prostředky od STES, a.s., výhradního marketingového partnera a oficiálního zastupitele FAČR
- Prostředky od vlastních sponzorů

Jak již bylo uvedeno v Porterově analýze přes STES jakožto prostředníka putují finanční výnosy z reklamy do klubů 1. Gambrinus ligy. V sezóně 2011/12 rozdělila STES přibližně 143 milionů korun. Největší příjem STESu tvoří reklamní práva. 1. Gambrinus liga díky své pravidelnosti a TV pokrytí je ideálním nástrojem pro prezentaci obchodních partnerů, kdy díky určité variabilitě je možno vytvořit smysluplnou nabídku reklamních možností od relativně nízkých nákladů a k tomu ekvivalentní prezentaci až po celoplošnou masivní prezentaci. Partnerům 1. Gambrinus ligy pak kluby pak jako protislužbu garantují reklamní prostory na stadionu a dresech. Rozdělení peněz pak neprobíhá rovným dílem, jako je tomu např. v hokejové extralize, ale je odstupňováno podle umístění klubů v soutěži. Vítěz ligové soutěže dostává přibližně 15 milionů korun, týmy kolem středu tabulky přibližně 6,5 milionu korun, nejméně pak týmy ve spodních patrech tabulky. A to méně než 6,5 milionu korun.

Neméně důležité pro naplnění klubových rozpočtů je získat prostředky od vlastních sponzorů. Jednak vyhledáváním nových a udržením si stávajících sponzorů. Předmět spolupráce tvoří finanční podpora sponzorů klubům a jako protivýkon kluby nabízený reklamní prostor. Hlavní nabídka protivýkonů pro sponzory jednotlivých klubů 1. Gambrinus ligy zahrnuje:

- možnost uvedení v názvu stadionu,
- bannery na panelové hradby stadionu, ostatní bannery na stadionu,
- reklama na dresech, trenýrkách (částky podle pozice a velikosti prezentace sponzora),
- sponzorská stěna při tiskových konferencích (tisk press/press centrum stadionu),

- reklamní paravan při rozhovorech hráčů/trenérů (mix zona),
- reklama v médiích (např. rozhlas, televize, web),
- VIP/Hospitality servis,
- tiskoviny (klubový bulletin, propagační letáky, podpisové karty, plakáty),
- různé prezentace loga na klubových materiálech,
- vystavení reklamního automobilu,
- přístup ke vstupenkám,
- klubová sedadla,
- akce pro sponzory (tiskové konference, zakončení sezóny),
- velkoplošná LED obrazovka.

V následující tabulce je pak dle dostupných zdrojů vyčíslen odhad výše tržeb z reklamní a propagační činnosti jednotlivých klubů 1. Gambrinus ligy v sezóně 2011/12. Byly použity data pro sezonu 2011/12, případně data zveřejněné dle dostupnosti.

Tabulka 4.3 Odhad tržeb z reklamní činnosti klubů 1. Gambrinus ligy (2011/12)

Klub	Odhad tržeb z reklamní činnosti
Sparta	150 972 000 Kč (za rok 2011)
Slavia	31 543 000 Kč
Liberec	40 128 000 Kč
Olomouc	81 361 000 Kč
Jablonec	73 139 000 Kč
Mladá Boleslav	123 801 000 Kč(za rok 2010)
Teplice	65 522 000 Kč (za rok 2011)
Plzeň	157 039 000 Kč (za rok 2011)
Ostrava	130 843 000 Kč (za rok 2011)
Č. Budějovice	74 190 000 Kč
Žižkov	19 599 000 Kč (za rok 2011)
Příbram	(klub dosud nezveřejnil data)
Dukla Praha	(klub dosud nezveřejnil data)
Bohemians 1905	44 049 000 Kč
Slovácko	38 685 000 Kč
Hradec Králové	23 256 000 Kč
Průměr	75 294 785

***Pramen:** Zpracování autora podle účetních závěrek a výročních zpráv klubů dostupných na [42]*

Odhad tržeb z reklamní činnosti byl vytvořen na základě údajů z výkazů zisku a ztráty jednotlivých klubů, konkrétně z položky *údaje tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*. Údaj obsahuje příjmy ze všech činností klubu. Hlavní podíl těchto tržeb tvoří příjmy z reklamy a návštěvnosti. Proto byly u každého jednotlivého klubu odečteny z těchto údajů odhadnuté příjmy ze vstupného na základě průměrné ceny vstupenek a průměrné návštěvnosti.

4.3.3 Podpora města

Pro existenci klubů 1. Gambrinus ligy je důležitá podpora měst ve kterých kluby působí, jsou jednak primárním zdrojem fanoušků místního klubu a místem, kde má komunikace klubu největší účinnost na přilákání fanoušků na stadion. Města jsou také důležitou položkou při financování rozpočtů, přispívají granty, dotacemi. Svěřené prostředky se pak využívají převážně k financování družstev mládeže, vystupujících jako občanská sdružení. Financování mužstva prvního týmu je dána předpisy Evropské unie, sponzoring je v tomto případě omezen. Většina klubů nemá stadiony a tréninkové haly ve svém vlastnictví, jsou většinou majetkem měst, ty pak mohou podporovat kluby např. výhodnějšími podmínkami pronájmu nebo dotacemi na provoz těchto objektů. Jako míru má důležitost podpory města je možné uvést na příkladu klubu Baník Ostrava. Ten se potýká s dluhy, které zůstaly po předchozím vedení, dle auditu, který si Ostravská radnice nechala vypracovat byly dluhy kluby vyčísleny částkou přibližně 170 milionů korun. V současné době se jedná o variantách vstupu města Ostravy do společnosti Bazaly, a. s., která provozuje stadion na Bazalech, ať už majetkových či finančních (odkoupení v ceně 120 mil. Kč), pokud některou zastupitelé Rady města na pracovním semináři schválí, bude moci dojít k oddlužení klubu. Jednatelům klubu bylo již dříve naznačeno, že pokud město do klubu nevstoupí, může neutěšená ekonomická situace vyvrcholit insolvenčí, pokud by věřitelé nepřistoupili na krok odepsání určité částky pohledávek. Bez podpory města v tomto případě tedy prakticky nemůže dojít k nutné konsolidaci organizace a tradiční klub 1. Gambrinus ligy by byl co se týče existence ve velkém ohrožení [40].

Z pohledu sponzorů pak může být důležité, jestli je příslušný klub aktivně podporován městem v podobě magistrátu či radnice, působí to na ně veskrze pozitivně. Pro sponzory se nabízí možnost navázat kontakty s představiteli města, vidí, že v kritických momentech město

stojí za svým klubem. Přehled výše schválených dotací měst pro fotbalové kluby pro rok 2013 ukazuje tabulka.

Tabulka 4.4 Výše schválených dotací měst pro kluby 1. Gambrinus ligy v roce 2013

Klub	Dotace města pro rok 2013
Sparta	1 800 000
Slavia	1 600 000
Liberec	672 000 Kč
Olomouc	2 200 000 Kč
Jablonec	9 000 000 Kč
Mladá Boleslav	1 027 400 Kč
Teplice	1 400 000 Kč
Plzeň	1 300 000
Ostrava	11 000 000 Kč
Č. Budějovice	1 000 000
Brno	6 900 000 Kč
Příbram	1 100 000
Dukla Praha	1 000 000
Jihlava	3 000 000 Kč
Slovácko	3 690 000 Kč
Hradec Králové	28 890 000 Kč
Průměr	4 723 712

***Pramen:** Zpracování autora podle údajů dostupných na oficiálních serverech magistrátů a městských úřadů měst*

Z tabulky jsou patrné rozdíly ve výši městských dotací udělovaných jednotlivým klubům. Výše podpory závisí na různých faktorech jako například postoje zastupitelů města nebo individuální preference, záleží také na vlastnickém podílu v klubu.

4.4 Marketingová komunikace vybraných klubů 1. Gambrinus ligy

Na poli sportovního marketingu pracují české profesionální fotbalové kluby převážně nedostatečně, na rozdíl od nabídky služeb pro sponzory, která je poměrně široká a kluby se těší velké podpoře, marketingová komunikace - především s fanoušky - je často vnímána jako podřadná. Některé kluby si přitom jasně do svých cílů pro nadcházející sezónu stanovují zlepšení marketingové komunikace, ale v konečném důsledku pro zlepšení neudělají prakticky nic, nebo zvolí nevhodné aktivity. Zdá se jako by si tvořily pouze alibi a zlepšení marketingových aktivit svého klubu braly pouze jako líbivou módní frázi. V takových formách, kdy je marketingová komunikace stavěna do podřadné role samozřejmě nepřináší a nepřinese výsledky, které jsou od ní očekávány. Ve velké míře je u klubů zúžena pouze na

servisní činnost k zajištění základní komunikace a prezentaci klubových partnerů, bez nějakého hlubšího kontextu. Především v současné zrychlující se době, kdy má fanoušek ať už stávající či potencionální na výběr velké množství volnočasových aktivit a vybírá si přirozeně to, co má pro jeho spotřebu největší hodnotu úměrnou zmenšujícímu se volnému času je marketingová komunikace strategická činnost důležitá pro úspěch ve stávajícím prostředí. Pro potřebu analýzy klubů byly vybrány ty, které měly v dotazníkovém šetření nejvíce respondentů z důvodu možností využití názorů a pohledů na problematiku přímo od samotných fanoušků a ne pouze pomocí zprostředkovaných dat. Marketingová úroveň komunikace klubů nebyla předem známa, nebylo možné tedy předem vybrat průřezově a typologicky ty s odstupňovanou úrovní komunikace podle kvality. Bylo pracováno s předpokladem, že v českých podmínkách mají prostor a potenciál ke zlepšení všechny kluby.

4.4.1 SK Sigma Olomouc

Silné stránky

- jazykové mutace webových stránek klubu (angličtina, němčina, francouzština)
- virtuální prohlídka stadionu na webových stránkách klubu
- online přenos jednotlivých utkání na webových stránkách klubu
- charitativní aukce relikvií/dresů na klubovém webu – výtěžek putuje na podporu různých nadací
- zapojení žen (např. prostřednictvím jejich fotek ze zápasů a speciálním albem „Fanyinky“)
- zapojení fanoušků při navrhování dresů (spolupráce s partnerem Adidas ČR)
- šíře komunikačních kanálů pro domácí utkání (plakátovací plochy, rozhlas, velkoplošné obrazovky, projection-wall atd.)
- spolupráce s partery klubu na komunikaci (partnerská rádia, velkoplošné obrazovky partnerské firmy před hlavním nádražím)
- nabídka a komunikace fanshopu (sortiment, eshop, slevy, dárkové poukazy)
- klubový bulletin SigmaFotbal (vznik nových rubrik cílených na segment starší generace, při příležitosti některých utkání pro prvních několik set odběratelů dárek)
- využití sociálních sítí (Facebook, Google+, Twitter - jedná se o jeden z nejaktivnějších klubů co se týče intenzity sdělení, obsahu, aktualizace, také nahlížení do zákulisí klubu)

- propracovaná nabídka marketingové spolupráce pro potencionální partnery
- VIP prostory klubu (k dispozici pro partnery i v průběhu pracovního týdne k jednáním na neutrální půdě)
- nabídka jednorázové reklamní akce pro partnery – patronátu/partnerství utkání
- Propracovaný věrnostní program, množství slev od partnerů na něj vázaných

Slabé stránky

- komunikace klubu (tiskový mluvčí, profesionalita komunikace)
- umístění klubové propagace ve městě
- kvalita highlights jednotlivých zápasů u klubové televize Sigma TV, taktéž u partnerské regionální oltv.cz (u obou chybí nabídka možnosti kvalitnějšího rozlišení)
- aktualizace informací/statistik na webových stránkách klubu
- absence klubového maskota
- ticketing – design a zpracování vstupenek, absence online nákupu vstupenek
- nevhodná analogie v oficiální komunikaci klubu (splashpage na oficiálním webu na podporu prodeje permanentek)
- absence kanálu Youtube
- nízké zapojení/využití hráčů k propagaci klubu

Olomouc patří co se týče marketingové komunikace k tomu lepšímu co může 1. Gambrinus liga nabídnout. V mnoha aspektech lze zařadit její počínání v této oblasti hned za naprostou jedničku AC Spartu Praha. Klub nabízí graficky a vizuálně propracovaný web v několika jazykových mutacích, pozitivní je komunikace fanshopu přímo na splashpage, online přenosy utkání, umožnění virtuální prohlídky stadionu. Nedostatkem webových stránek je pak méně častá aktualizace informací, u videí je nízká kvalita rozlišení, což je v dnešní době nedostačující. Plusem je zacílení na široký segment fanoušků – žen, dětí, seniorů ať už prostřednictvím alba „Fanyanky“, nabídkou fanshopu nebo konkrétní rubrikou klubového bulletinu pojednávající o historii. Největší předností klubové komunikace je využití spektra sociálních médií a to prostřednictvím vkládání neotřelých a původních příspěvků, ať už videí, fotografií či pohledu do zákulisí o čemž svědčí velký počet fanoušků a následovatelů těchto sítí. Klub má také velmi propracovanou a odstupňovanou nabídku pro potenciální reklamní partnery klubu. Za zmínku stojí nedávná komunikace nabídky permanentních vstupenek, kdy klub použil fotku fanouška se sloganem Sigma – to je droga,

který si dává u postranní čáry „lajnu“. Tento způsob komunikace byl sice neotřelý, ale naprosto nevhodný už proto, že jedním z projektů společenské zodpovědnosti FAČR byla aktivita zvaná „Fotbal ano, drogy ne!“

4.4.2 FC Slovan Liberec

Silné stránky

- podpora prodeje – (např. akce ve spolupráci s partnerem klubu – ve vybraných restauracích k prvnímu pivu druhé zdarma)
- relativně často aktualizovaný Twitterový kanál
- ankety pro fanoušky na webových stránkách klubu
- časté rozhovory s hráči, činovníky na klubovém webu
- přehlednost a struktura webových stránek
- virtuální prohlídka stadionu na klubovém webu
- propracovaný fanshop (eshop, sortiment, široká nabídka i pro kojence)
- FCS Fanclub (klubovna zřízená klubem, výhody členství – poukázky na odběr zboží, slevy jak na nákup zboží, tak zájezdy na venkovní utkání)

Slabé stránky

- propagace a mediální podpora domácích zápasů
- nepropracovaná nabídka potencionálním partnerům klubu (pouze ukázky reklamních ploch stadionu na klubovém webu)
- absence slev u partnerů klubu, komunikace klubových partnerů prostřednictvím klubu
- absence online přenosů jednotlivých utkání, jazykové mutace webu
- obsah Facebookové stránky (pouze odkazovaný obsah na klubový web, nepůvodní obsah, málo příspěvků, slouží jen jako pozvánka na zápasy)
- správa sociální sítě (konkrétně Facebook)
- prakticky žádné videa ze zákulisí (stadion, tréninky apod.)
- nevyužitý potenciál po zisku mistrovského titulu
- ticketing - slevy pro děti, seniory, design vstupenek
- absence kanálu Google+
- ozvučení tribun (kvalita a hlasitost audio instalace)
- cheerleaders (umístění, brání ve výhledu)

FC Slovan Liberec má v rámci města přímou konkurenci v podobě hokejového klubu „Bílí tygři Liberec“. Mnozí fanoušci poukazovali na propracovanost marketingové komunikace tohoto klubu a uváděli ho jako praktický vzor, který dle jejich tvrzení zvládá marketingovou komunikaci „na jedničku“, i v baráži o sestup a udržení v Tipsport Extralize měl vysoké návštěvy. Jako faktory pro zlepšení uváděli komunikaci klubu ve městě prostřednictvím billboardů, letáků a především zvýhodnění diváků v podobě slev a nabídek u partnerů klubu, kdy jsou klubem málo využívána tato partnerství a také v konečném důsledku náležitě tyto akce prezentovat. Při dnešní velké konkurenci zábavy a vyžití to fanoušci klubu berou jako nutnost. Velkým nedostatkem je katastrofální správa Facebooku, kdy v sekci „otázky na vedení klubu“ byl tento sociální kanál připomínkován fanoušky a bylo jim sděleno, že za vedení této sítě zodpovídá člověk z vedení, který ho doslova „bylostně nesnáší“ – to je v dnešní době až neuvěřitelné a vrhá to špatný pohled na komunikaci klubu. Nedostatkem je také nevyužití marketingového potenciálu, který se nabízel po získání mistrovského titulu v sezóně 2011/2012.

4.4.3 FC Viktoria Plzeň

Silné stránky

- ticketing - zapojení do rezervačního systému města, online prodej, velký počet míst prodeje
- posun ve využívání sociálních médií - kvalitní, původní obsah (fotografie, videa)
- fanshop – slevy (akce „Produkty týdne“), autogramiády hráčů, nové produkty v nabídce
- podpora Facebookových stránek jednotlivých fotbalistů
- TV Viktoria – kromě informační funkce pohled do zákulisí klubu
- zapojení fanoušků klubu – zveřejnění vytvořených videí na TV Viktoria, sekce „Náměty na www“ na klubovém webu
- vzájemná podpora a spolupráce s místním hokejovým extraligovým klubem a zmínky o jejich úspěších (např. Facebook)
- podpora prodeje – (např. akce papírových „pivenek“ partnera klubu)
- zapojení hráčů do charitativních akcí, programů
- sekce „Fan zóna“ na klubovém webu (množství rubrik – soutěž „Tipovačka“, online rozhovor, dotazy na vedení klubu, vstupenky)

- klubový magazín „Viktorián“ – 36 celobarevných stran, původní obsah, možnost výher od klubu i jeho partnerů přímo na utkání, po několika dnech možnost stažení na webu)

Slabé stránky

- fanshop (absence eshopu, absence vytvoření nabídky sortimentu v sekci klubového webu)
- donedávna absence jazykové mutace webových stránek
- design, atraktivita webových stránek
- porušení pravidel Facebookového účtu (konkrétně pořádání soutěží)
- ticketing – absence slev pro seniory, celkově nízká nabídka slev, ikona „Vstupenky“ na Facebookové stránce
- absence harmonogramu pro pravidelné publikování příspěvků na sociálních sítích (nízká frekvence příspěvků)
- design, struktura webových stránek
- absence Google+, kanálu Youtube
- direct mailing, newsletter
- Absence jakékoli nabídky pro potencionální partnery na webových stránkách klubu

Úspěšné tažení klubu se silným partnerem na poli sportovních výsledků především v pohárové Evropě přineslo i zvýšené nároky na komunikaci klubu. V některých oblastech marketingové komunikace došlo poměrně k velkému zlepšení a posunu vpřed (především posun ve využití sociálních médií, zapojení hráčů do komunikace klubu), v některých oblastech ale stále zůstává prostor ke zlepšení. Jako problém spatřovali fanoušci absenci jazykové mutace webu, kdy stránky navštívilo spoustu zahraničních fotbalových fanoušků aby se dozvěděli informace o klubu, bohužel byly donedávna jen v češtině – to se však v nedávné době vyřešilo a již je možná anglická mutace. Nevyužitou možností je neustálé odkládání vytvoření eshopu, kdy klub získal díky úspěchům velké množství fanoušků mimo město a kraj ve kterém působí a ti by jistě přivítali možnost objednání klubových předmětů prostřednictvím eshopu. Předností je spolupráce s městem, kdy loňský mistr už čtvrtou sezónu využívá široké distribuční síť městského rezervačního systému „Plzeňská vstupenka“. Ta kromě online prodeje čítá i desítky prodejních míst a 25 samoobslužných zón, což může sloužit jako inspirace pro ostatní kluby. Jako jediný klub také komunikuje nabídku vstupenek

na Facebooku prostřednictvím ikony, při prokliku se ale pouze objeví chybová hláška. Častou akcí je také pivo zdarma pro prvních několik set fanoušků, díky oficiálnímu partnerství klubu s pivovarem Gambrinus. Mechanika předání dárku je jednoduchá – hostesky rozdávají u vchodů papírové „pivečky“, které fanoušci mohou vyměnit za půllitr v jakémkoliv stánku s občerstvením. Komunikace této akce ale úplně nefunguje. Na webu je sdělení zamaskované v pozvánce na zápas. Za zvážení by stálo pro tento druh promoakce využít speciální přistávací stránku na Facebooku.

4.4.4 FC Baník Ostrava

Silné stránky

- využití sociálních sítí (Facebook, Twitter, Youtube)
- relativně časté zprávy o mládežnickém a ženském fotbale, ale i o zápasech internacionálů na Facebookovém účtu.
- podpora prodeje (např. častá akce kupon na jedno pivo partnerské firmy Radegast zdarma pro prvních 2 000/3000 fanoušků)
- spolupráce s partnery klubu (sázka trenéra klubu se zástupcem partnerské firmy)
- zapojení fanoušků do kampaně „Zachraňme Baníček!!!“
- design vstupenek
- struktura a přehlednost webových stránek
- množství rubrik Fan zony (např. známkování hráčů, vědomostní soutěže)
- bulletin (např. anketa „Proč fandím právě Baníku“, losování o ceny)
- slevy pro fanoušky u partnerů klubu

Slabé stránky

- sortiment fanshopu
- využití hráčů ke klubové komunikaci (frekvence zapojení hráčů, absence zakončení sezóny s hráči)
- aktuálnost obsahu na klubové webové stránce (informace dodávány se zpožděním ve srovnání s jinými dostupnými médii)
- obsah Facebookových stránek (nepůvodní, pouze odkazovaný obsah, absence kreativity, zajímavostí, nízký počet videí, fotografií)
- absence Google+

- větší zapojení hráčů do komunikace klubu (rozhovory, videorozhovory)
- online přenosy
- ticketing – absence slev (senioři, průkazy TP, ZTP nebo ZTP/P atd.)
- zvýhodnění pro držitele permanentních vstupenek
- komunikace domácích utkání
- absence jakékoli nabídky pro potencionální partnery na webových stránkách klubu

Klub FC Baník se nyní nachází v nepříznivé finanční situaci, velká část rozpočtu putuje na úhradu dluhů po předchozím vedení, proto se dá předpokládat, že prostředky na marketingovou komunikaci klubu jsou nyní omezené. Vnímají to i fanoušci kterým chybí větší komunikace klubu ve městě prostřednictvím plakátů, billboardů, pozvánek na zápasy – souhrnem komunikace domácích zápasů. Finanční problémy klubu zřejmě stojí i za poměrně vysokou cenovou politikou fanshopu, kdy fanoušci upřednostňují „výrobu Chacharů“, problém spatřují ale v sortimentu, také co se týče oblasti ticketingu nenabízí klub prakticky žádné slevy, ale ruku v ruce i zvýhodnění pro držitele permanentních vstupenek, věrnostní program. Najde se ale i výjimka, klub nabízí slevu na permanentní vstupenku pro majitele karet Fortuna Klubu Plus. Tady se jedná o spolupráci s partnerem Fortuna. Vsadí-li fanoušek jakoukoli částku, má nárok na její klubovou kartu a všechny výhody z ní vyplývající. Fortuna má tuto nabídku pro všechny kluby, jejichž je sponzorem. Klub by jistě uvítal navázání spolupráce s novými partnery, nenabízí jim ale např. na webových stránkách žádnou nabídku. Co už ale s omezeným rozpočtem nesouvisí je nevyužití hráčů ke komunikaci klubu, v posledním období klub využil ke komunikaci pouze navrátilšího se Milana Baroše ze zahraničí (rozhovory, autogramiády), ale to snad bylo povinností při příchodu takové hvězdy. Přesto se ale jistě v týmu najdou i jiní hráči které klub může ke své komunikaci využít.

4.4.5 AC Sparta Praha

Silné stránky

- ticketing (např. akce na podporu prodeje vstupenek - vstup zdarma pro fanoušky v novém dresu, prodej vstupenek přes síť Ticketportal)
- výrazná komunikace permanentních vstupenek (zapojení známých tváří/celebrit v propagaci, splash page)

- využití potenciálu ze spolupráce s klubovými partnery (Karta fanouška AC Sparta Praha, vstup na utkání pro fanoušky, kteří si vsadí na výhru Sparty zdarma – Fortuna, iDnes – propagace permanentek,)
- VIP sektory pro fanoušky, (využití partnerství s řetězcem pizzerií nad rámec slevy pro členy fanklubu,)
- slevy pro členy fanklubu (vstupenky, permanentní vstupenky)
- nejlepší praxe z klubů 1. Gambrinus ligy ve využití sociálních a informačních technologií pro komunikaci s fanoušky (Facebook, Google+, co se týče úrovně komunikace, jednotící linky, konzistentní kvality, původního obsahu)
- zřízení funkce manažer nových médií – jediný klub s touto funkcí, pevná strategie pro práci se sociálními médii
- komunikace hvězd klubu, časté využití hráčů k prezentaci (např. zacílené na segment mimopražských fanoušků ke konkrétním zápasům)
- živé online přenosy z tiskových konferencí klubu
- online chaty na webové stránce klubu (hráči, trenéři, generální sportovní manažer)
- využití nových technologií - GoPro kamery (výsledkem videa umístěná na webové stránce snímaná kamerami z pohledu hráčů - trénink hráčů, pohled do šatny, zákulisí klubu apod.)
- oficiální klubový magazín „My jsme Sparta“ (úroveň grafického zpracování, množství informací, rozhovory se současnými i bývalými osobnostmi klubu)
- akce pro fanoušky (např. otevřený trénink)

Slabé stránky

- komunikace vedení klubu
- speciální nabídka na slevovém serveru (nevyužita, nedostatečná komunikační podpora)
- porušení pravidel sociální sítě (Facebook)
- absence možnosti online koupě permanentek
- ticketing - absence slev pro mládež
- omezené využití celebrit v kampaních (jen grafické vizuály na podporu prodeje)
- pouze anglická mutace webových stránek klubu
- aktuálnost některých sekcí na klubovém webu

Druhý tým loňského ročníku je co se týče marketingové komunikace minimálně o třídu výše, než ostatní kluby, je plně srovnatelná se zahraničními kluby. Prakticky nemá na tomto poli slabiny, snad jen komunikaci vedení, kdy mnozí fanoušci zmiňovali jako příklad konkurenční Slavii, která se s příchodem generálního ředitele Zbyňka Kusého stala velmi transparentní. Zajímavé je v poslední době cílení na segment movitějších fanoušků vytvořením např. VIP sektoru s italskou kuchyní, kdy klub těží s partnerstvím s řetězcem Pizza Koloseum (nad rámec slevy pro členy fanklubu). V rámci vymezeného sektoru na hlavní tribuně je možno si dopřát prvotřídního cateringu, ale i parkovacích míst, pozvánek na klubové párty a dalších výhod. Nabídka vstupenek do VIP sektoru se objevila také na slevovém serveru, cílem bylo pomocí slevy nalákat diváky do tohoto nového sektoru a navnadit je ke koupi VIP permanentky. Akce měla jen malou odezvu i díky nedostatečné komunikační podpoře. Nejpravděpodobněji však šlo ze strany klubu o test potenciálu hromadného nakupování.

4.4.6 FC Hradec Králové

Silné stránky

- využití spektra sociálních sítí (Facebook, Twitter, Youtube, Google+)
- zapojení hráčů ke komunikaci klubu (nápadité videorozhovory, otázky a dotazy na hráče)
- zapojení fanoušků (ankety na Facebookových stránkách, ankety, dotazy na hráče)
- komunikace zápasů prvního mužstva
- zapojení partnerů klubu (zaplacení autobusů na výjezdy k některým utkáním, zaplacení části pokuty udělené pro klub)
- spolupráce s fanoušky klubu (např. odkazy umístěné na Facebooku na fanouškovská videa z Youtube, odkaz na stránky fanoušků přímo na klubovém webu)
- slevy (vstupné a permanentky pro důchodce, studenty, zdarma vstup na utkání pro ZTP a ZTP-P a děti do 130cm)
- sekce TV Votrok na webových stránkách klubu – videa ze zápasů napříč všemi týmy klubu dle kategorií
- charitativní akce (např. dražba dresů)
- fanshop (sortiment pro všechny segmenty – pánské, dámské, dětské)

Slabé stránky

- Propagace domácích zápasů (plakáty, rozhlas)
- aktivita směrem ke sponzorům, ke spolupráci s okolními firmami
- nízká úroveň fanshopu (design produktů a komunikace fanshopu, přidání novinek na začátku nové sezóny, prezentace nabídky)
- obsah na sociálních sítích (málo původního a kreativního obsahu, také jeho intenzita)
- Málo výhod pro držitele permanentních vstupenek (prakticky žádné)
- Vizualizace na světelné tabuli

Klub, jehož většinovým vlastníkem je město Hradec Králové je v oblasti marketingové komunikace „viděn“ především díky využití celého spektra sociálních sítí a informačních médií, také aktivním zapojením fanoušků do komunikace, chybí jen větší četnost a kreativita původního obsahu. Časté jsou také charitativní akce klubu, kdy výtěžky putují různým nadacím – v poslední době klub realizoval dražbu dresů – výtěžek aukce šel na Oddělení dětské chirurgie a traumatologie při Fakultní nemocnici v Hradci Králové. V tomto případě byla ale nedostatkem samotná komunikace projektu, zpráva byla „utopena“ v ostatních zprávách. Za slabé stránky fanoušci považují komunikaci domácích zápasů klubu ve měst (málo plakátů, oznámení v rozhlase „jen z povinnosti“), chybí také lepší komunikace fanshopu, věrnostní program pro držitele permanentek apod., zvýhodněné nákupy v partnerských obchodech

4.5 Hodnocení analýzy marketingové komunikace

Pro potřeby analýz marketingové komunikace jednotlivých klubů byla použita SWOT analýza a průzkum formou elektronického dotazníku, jehož prostřednictvím byli osloveni fanoušci jednotlivých klubů.

4.5.1 SWOT analýza 1. Gambrinus ligy

Při sestavování SWOT analýzy 1. Gambrinus ligy byla použita data a informace vyplynulší z analýz uplatněných v předešlých kapitolách, konkrétně analýz vnějšího prostředí, zdrojů financování a marketingových aktivit klubů. Faktory působící na ligu je poté možné přenést na jednotlivé kluby, protože je zde jasná vzájemná provázanost, problematika obou složek – tedy ligy i klubů je víceméně totožná.

Silné stránky

- druhá nejnavštěvovanější ligová soutěž v České republice
- zavedená značka s dlouholetou tradicí
- široký záběr médií (TV zprostředkovává přenosy z každého kola, zprávy v denním tisku, online vysílání na internetu, vstupy v rozhlasu)
- akce pro fanoušky
- spolupráce s fankluby

Slabé stránky

- komunikace představitelů klubů s fanoušky
- zastaralé a nevyhovující stadiony/zázemí některých klubů
- nabídka, případně efektivita doplňkových služeb
- nízká podpora některých měst
- využití informačních a sociálních médií

Příležitosti

- popularita fotbalu v České republice
- zavedení modelu play-off
- informační a sociální média (Hangout, Youtube, webové stránky, Google+, Twitter, Facebook)
- marketingové využití známých tváří, hráčů
- centralizovaný systém distribuce vstupenek

Hrozby

- vysoká závislost na cizích zdrojích
- vytvoření společné česko-slovenské ligy
- veřejný obraz/prezentace fotbalu (aspekt korupčního prostředí, negativní PR kolem rozhodčích)
- klesající podpora měst
- současná hospodářská situace

Podle míry výkonnosti byly přiřazeny silným a slabým stránkám hodnoty od 1 do 5. Nejnížší výkonnost odpovídá číslu 1, číslu 5 nejvyšší. Podle hodnoty důležitosti/závažnosti pak přiřazeno konkrétní vyjádření v procentech.

Tabulka 4.5 Hodnocení silných a slabých stránek 1. Gambrinus ligy

Hodnocené faktory silné stránky	Hodnocení výkonnosti (body)					Hodnocení důležitosti		
	1	2	3	4	5	Vysoká (100-71%)	Průměrná (70-36%)	Nízká (0-35%)
II. nejnavštěvovanější soutěž			x			75%		
zavedená značka				x		80%		
s dlouholetou tradicí								
široký záběr médií				x		80%		
akce pro fanoušky				x			70%	
spolupráce s fankluby				x				30%
Hodnocené faktory slabé stránky	Hodnocení výkonnosti (body)					Hodnocení důležitosti		
komunikace s fanoušky	x						60%	
nevyhovující zázemí		x					70%	
nabídka/efektivita doplňkových služeb		x				75%		
nízká podpora měst		x				80%		
využití informačních a sociálních médií			x			75%		

***Pramen:** Zpracování autora*

I když v poslední době fotbal přeskočil hokej co se týče průměrné návštěvnosti, jedná se stále o jeden ze dvou nejpopulárnějších sportů v českých podmínkách, v obecné sledovanosti a popularitě si zatím fotbal drží výsostné postavení. První oficiální ligová soutěž byla sice založena až roku 1925 v období První republiky, kořeny fotbalu na území České republiky sahají až ke konci 19. století. Za toto období si vytvořil tradici a je nedílnou součástí společnosti. Fotbal má velké pole působnosti, je pravidelně prezentován v tradičních médiích jako televize, denní tisk, rozhlas. Marketingové strategie klubů jsou často vytvářeny na tomto základě. Fanoušek klubu by měl být „středobodem“ těchto snah, průřezově se snaží všechny kluby spolupracovat se svými fankluby, nabízejí jim slevy na vstupném v podobě permanentek, slevy ve fanshopech atd. Na tento standard jsou pak vrstveny další služby v různých podobách. Převážná většina klubů má širokou paletu akcí určených pro fanoušky (exhibice, setkání s hráči, autogramiády atd.). Přesto frekvence těchto aktivit pro fanoušky by měla být vyšší. Faktor který dlouhodobě zaostává, je práce s fanoušky ze strany vedení klubů a činovníků, kteří by měli s příznivci klubů častěji komunikovat, případně u některých klubů vůbec začít komunikovat a poskytovat jim zpětnou vazbu, ne je ignorovat. Co se týče podpory měst je u různých klubů rozdílná. Nemalá míra klubů je na městech, ve kterých působí, přímo existenčně závislá, speciálně, když je město zároveň majitelem klubu. Fungování klubu bez toho, aby byl lokálně podporován městem je v dnešní době již ztěžší představitelná.

Hodnoceným faktorům příležitostí a hrozeb byly přiřazeny hodnoty dle síly a vlivu v rozmezí škály 1-5. Faktorům bylo také přiřazeno procentuální vyjádření podle pravděpodobnosti výskytu – konkrétně vysoká, průměrná a nízká možnost výskytu.

Tabulka 4.6 Hodnocení příležitostí a hrozeb 1. Gambrinus ligy

Hodnocené faktory příležitostí	Hodnocení síly vlivu (body)					Pravděpodobnost výskytu		
	1	2	3	4	5	Vysoká (100-71%)	Průměrná (70-36%)	Nízká (0-35%)
popularita fotbalu v ČR					x	90%		
zavedení modelu play-off			x					20%
informační a sociální média				x			65%	
využití hráčů, známých tváří		x					65%	
centralizovaná distribuce vstupenek		x					50%	
Hodnocené faktory Hrozeb	Hodnocení síly vlivu (body)					Pravděpodobnost výskytu		
	1	2	3	4	5	Vysoká (100-71%)	Průměrná (70-36%)	Nízká (0-35%)
závislost na cizích zdrojích					x	85%		
vytvoření česko-slovenské ligy				x			50%	
veřejný obraz/prezentace fotbalu					x	85%		
klesající podpora měst			x				60%	
hospodářská krize				x		90%		

Pramen: Zpracování autora

Jako velká příležitost se jeví popularita fotbalu v České republice, rozsah popularity ční vysoko nad ostatními sporty, v českých podmínkách snese jen srovnání s hokejem. Je zde velká míra nenaplněného potenciálu, liga i kluby jen musí najít a využít ty správné nástroje k jejímu naplnění. Je třeba „jít s dobou“, sledovat, vyhodnotit a následně implementovat (pokud se jeví jako přínos) aktuální trendy. Zákazník/fanoušek si je převážně dobře vědom nejrozličnějších trendů, je informovaný díky tomu, že je obklopen velkým množstvím informačních zdrojů a tedy může srovnávat. Zavedení některých technologií již fungujících v zahraničí se v českých podmínkách mohou jevit až jako utopické, ale některé kluby 1. Gambrinus ligy v rámci svých možností mají snahu je uplatňovat, učí se, jsou progresivní. Omezenost finančních zdrojů na tyto aktivity je obhajitelná jen u zavedení náročných technologií, ve většině případů (informační a sociální média) je nutná jen chuť a ochota vybočit ze zavedených standardů jakožto stávající platformy, kdy slouží jako naprostý běžný základ. V dnešní době je čas rozhodujícím faktorem pro většinu lidí, je ho stále méně, ale

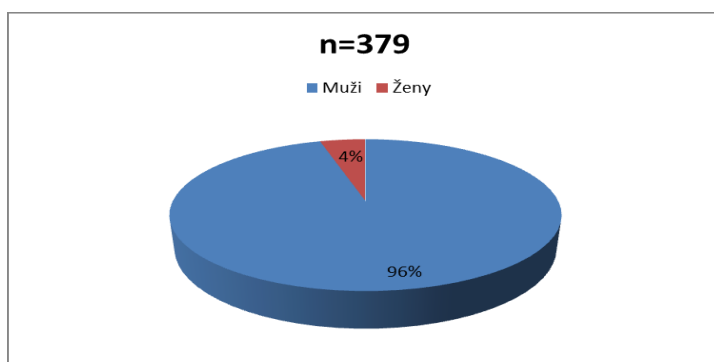
nepřímo úměrně rostou možnosti pro jeho trávení, ať už pasivní či aktivní. Spotřebitel si pak logicky vybere produkt, který mu slibuje největší užitek, zábavu, úměrně vynaloženým prostředkům. Z tohoto pohledu je ve srovnání se zahraničím, kde je centralizovaná distribuce vstupenek zajímavé, že většina českých klubů nabízí možnost zakoupení vstupenek pouze přímo u stadionu. Tento faktor pak může odradit některé diváky, kteří z časových důvodů raději přímo na utkání nejdou z důvodu vidiny např. zdlouhavého parkování a k tomu se připočte nutnost stání ve frontách, zvolí si tedy raději jiný substitut, případně zcela jinou volnočasovou aktivitu než návštěvu utkání. Prioritní hrozbou se jeví hospodářská situace, kdy vlády provádějí úsporná opatření, zvyšují se daně, spotřeba domácností naopak klesá. Projevilo se to především na odchodu některých sponzorů z odvětví, případně ztíženému hledání sponzorů nových. Podíl cizích zdrojů na financování klubů 1. Gambrinus ligy je přitom markantní. Využití hráčů či známých tváří bylo vyhodnoceno jako další faktor, který nabízí potenciál ke zlepšení, respektive zvýšení návštěvnosti. Kluby by měly komunikovat hvězdy svých klubů, v každém klubu se najde minimálně jeden hráč, který stojí za pozornost. Využití zajímavých hráčů ke sportovnímu marketingu zaujme nejen fanoušky klubu, ale i jeho sponzory a potencionální diváky. V nejvyšší české soutěži se zdá, jako by kluby dělaly pravý opak. Snaží se své hráče příliš neukazovat a moc nepodporovat jejich mediální výstupy. Každý klub má také několik známých osobností veřejného života, u nichž je klub oblíben, přesto se až na výjimky s těmito lidmi nesnaží více spolupracovat ve své komunikaci.

Model vytvoření česko-slovenské společné ligy jako další hodnocený faktor, bylo možno zařadit i do příležitostí. Tato problematika byla již popsána výše v Porterově analýze. Zařazena do faktorů hrozeb byla z důvodu výsledků anket na internetu, kdy ve valné většině hlasovali čeští fotbaloví fanoušci proti tomuto projektu, vnímají znovuvytvoření federální ligy jako krok zpět.. Dalším důvodem byl konkurenční pohled některých klubů, které by díky vzniku nové soutěže musely na úkor slovenských klubů opustit nejvyšší soutěž. Velkou hrozbou je pak české fotbalové prostředí, kdy se v nepravidelných intervalech neustále vynořují různé korupční skandály, podezření z ovlivňování zápasů, negativní PR kolem rozhodčích a další podobné aspekty, které jsou pak samozřejmě prezentovány v médiích a škodí celkovému obrazu fotbalu. Problémem fotbalu obecně jsou i daná pravidla, kdy na rozdíl třeba od hokejových pravidel má rozhodčí možnost použít „nástroje“, které mají velký dopad na liv utkání, jako penalta, případně udělení červené karty.

4.5.2 Marketingový průzkum

Pro potřeby hodnocení marketingové komunikace klubů byla použita forma elektronického dotazování, kdy byli osloveni přímo fanoušci klubů 1. Gambrinus ligy. Dotazník byl vytvořen tak, aby byly od respondentů získány relevantní údaje týkající se marketingové komunikace klubů. Dotazník vyplnilo celkem 379 respondentů. Vybrané otázky pak byly vyhodnoceny a jsou předmětem této podkapitoly. Z hlediska identifikačních otázek drtivou většinu dotazovaných tvořili muži, konkrétně 362. Průzkumu se zúčastnilo pouze 17 žen, což odpovídá necelým 5%.

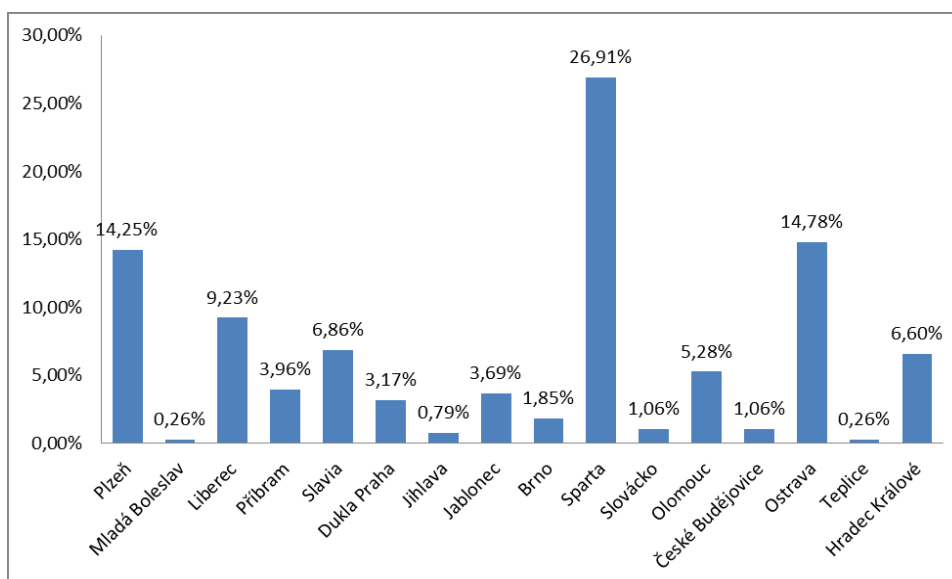
Obrázek 4.5 Graf struktury respondentů dle pohlaví



Pramen: Zpracování autora

Z pohledu demografického pak největší skupinu, konkrétně 55% tvořili respondenti ve věku 18 – 29 let, poté s odstupem následování skupinou v rozmezí 30 – 39 let (17%), poté 40 – 49 let (12%), zbylých 16 % tvořily rovným dílem věkové skupiny v rozmezí do 17 let věku a 50 let a výše. Převážnou část respondentů tvořili fanoušci Sparty, Ostravy, Plzně, Liberce, Slavie a Hradce Králové. Nízkou účast respondentů z některých klubů lze vysvětlit špatně řešenými diskuzními fóry, na kterých v porovnání s jinými není prakticky žádná aktivita. Dotazník byl ale také publikován na fotbalových sekcích vybraných sportovních serverů, což již nízkou účast fanoušků některých klubů nevysvětluje. Alespoň deset respondentů bylo získáno u 11 klubů.

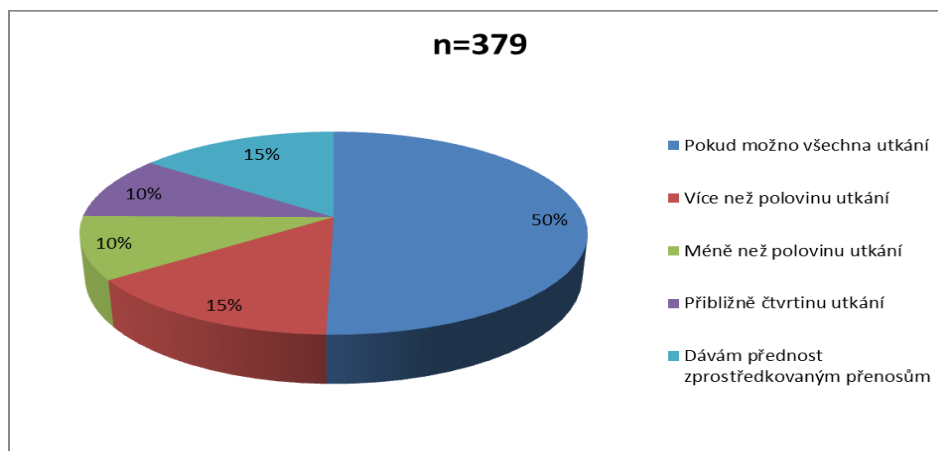
Obrázek 4.6 Graf struktury respondentů dle klubové příslušnosti



Pramen: Zpracování autora

Průzkumem bylo také zjištěno zda respondenti patří mezi fanoušky upřednostňující výhradně zážitek z utkání spotřebovávány na domácím stadionu z pohledu frekvence jejich návštěv, případně se jedná o příležitostné diváky nebo diváky dávající přednost zprostředkovaným přenosům (televize, online přenosy atd.). Respondenti odpovídali na otázku jak často navštěvují domácí zápasy svého klubu. Z výsledků se dá usuzovat, že převážný vzorek respondentů tvořili fanoušci, kteří mají o svém klubu patřičné povědomí a jsou tzv. „v centru dění“, což bylo důležité z hlediska validity následujících otázek zaměřených již přímo na marketing svých klubů.

Obrázek 4.7 Graf struktury respondentů podle frekvence návštěvnosti



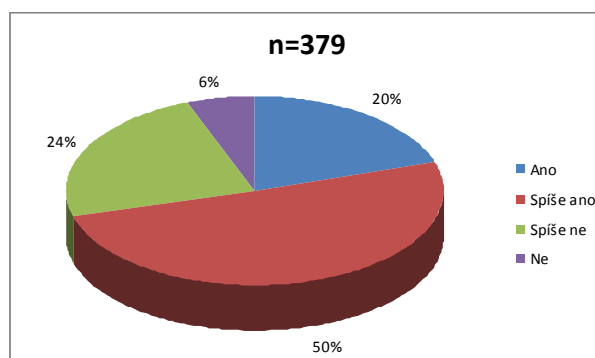
Pramen: Zpracování autora

Následně po získání základních informací tvořící profil dotazovaných respondentů bylo přikročeno k dotazování týkající se aspektů marketingové komunikace klubů.

Otázka 1: *Jste se současnými marketingovými aktivitami Vašeho klubu spokojen?*

Na otázku kdy nebyla blíže rozčleněna nabídka marketingových aktivit reagovalo 20% respondentů rozhodným ano, 50% uvedlo odpověď spíše ano, 24% reagovalo odpovědí spíše ne, jasný zápor pak zvolilo 6% respondentů. Výsledek tedy dává předpoklady pro zlepšení. Je otázka nakolik tento výsledek ovlivnilo velké procento respondentů klubu jako je Sparta, která je bezpochyby špičkou v marketingových činnostech.

Obrázek 4.8 Graf spokojenosti respondentů se stávajícími marketingovými aktivitami

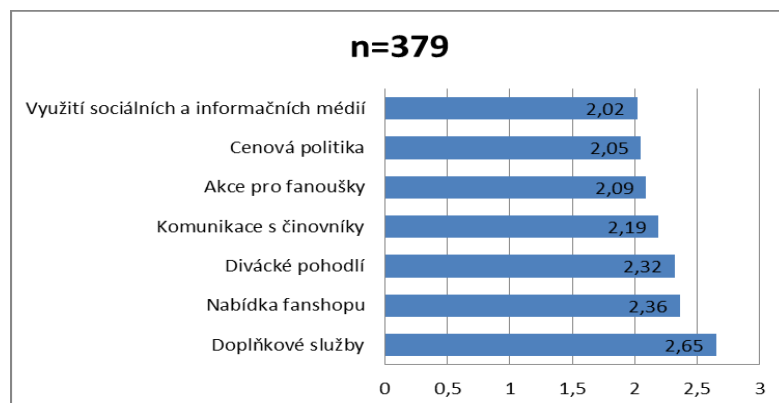


Pramen: Zpracování autora

Otázka 2: *Jak hodnotíte následující marketingové aktivity Vašeho klubu?*

V této otázce týkající se hodnocení jednotlivých marketingových faktorů respondenti hodnotili jednotlivé faktory ve škále 1 - 5, přičemž známkování bylo stejné jako ve škole.

Obrázek 4.9 Graf hodnocení jednotlivých marketingových aktivit



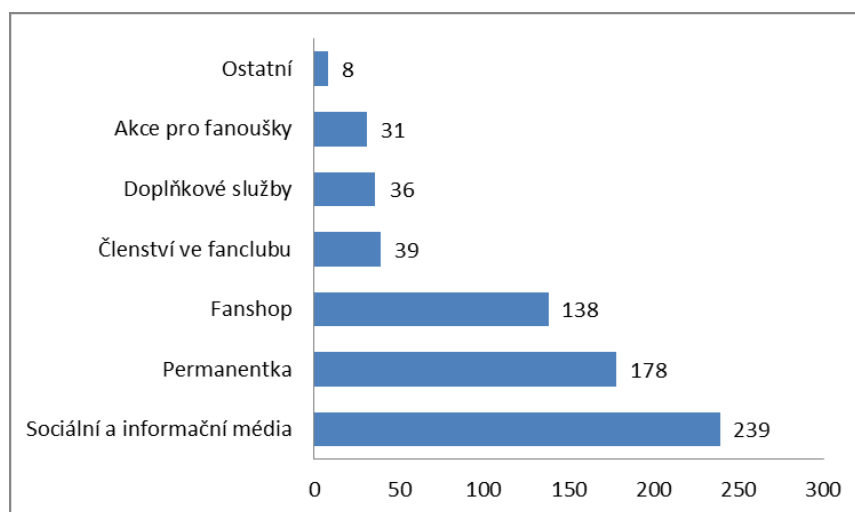
Pramen: Zpracování autora

Nejhůře byly vyhodnoceny aktivity jako doplňkové služby (dětský koutek, věrnostní program, prodej občerstvení apod.) a nabídka a propagace fanshopu. Jedná se průřezově o slabé stránky většiny klubů a faktory, které nabízejí největší možnosti ke zlepšení. Respondenti nebyli také spokojeni s diváckým komfortem na stadionech, kdy některé stadiony jsou již velmi zastaralé a vyhovující sice pravidlům FAČR pro udělení licence, ale spíše z pohledu splnění podmínek, které přímo divákům žádný komfort nepřinesou (vyhřívání trávníků, kapacita, atd.). Příznivě byly hodnoceny faktory jako využití sociálních a informačních médií v klubové komunikaci, je ale otázkou jak by tento faktor byl vyhodnocen při větší účasti respondentů z klubů, které prakticky díky informačnímu a mediálnímu zázemí nabízených svými kluby prakticky nemohli ve větší míře zvýšit počet respondentů tohoto dotazníku. Příznivě byla hodnocena i cenová politika (na rozdíl třeba od hokeje), kdy se nabízí klubům prostor pro zvýšení cen a tím získat prostředky pro zlepšení komunikace klubu. Průměrnou známkou skončily také faktory, kdy jsou využity ke komunikaci přímo hráči klubů (autogramiády, setkání s hráči, soutěže, exhibiční zápasy apod.), také komunikace s vedením, trenéry, hráči.

Otázka 3: Jaké klubové služby/akce nejčastěji využíváte?

Tato otázka směřovala na frekvenci služeb a akcí, které fotbaloví fanoušci nejvíce využívají. Z odpovědí na tuto otázku se dá usoudit, které kanály mají největší účinnost ke komunikaci klubů podle frekvence užití. Respondent mohl označit maximálně 2 odpovědi.

Obrázek 4.10 Graf nejčastěji využívaných služeb/akcí



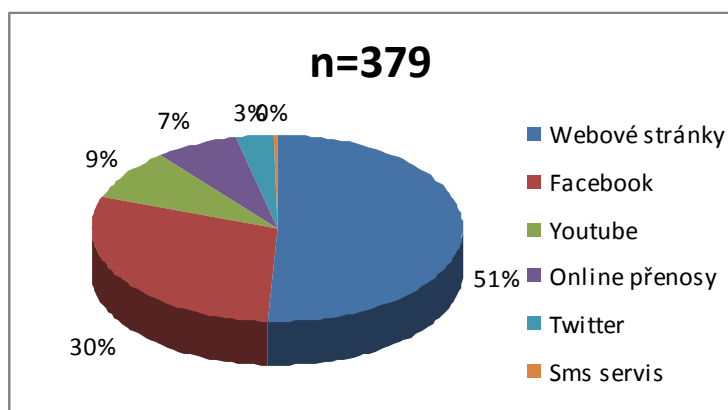
Pramen: Zpracování autora

Převážná většina respondentů využívá nejvíce sociální a informační média, je to logické protože vzorek respondentů tvořili převážně fanoušci ve věku 18 – 29 let, kdy se jedná prakticky o první generaci, která se již od dětství setkávala a měla možnost využívat neustále se rozvíjející technologie – počítače, internet atd. Využívali je a využívají až už doma, ve škole, či v práci. Moderní technologie se v tomto období dočkaly obrovského vzestupu a rozmachu. Počítačová gramotnost patří dnes již k základnímu vzdělání. Jako druhou nejčastěji využívanou službu většina respondentů (47%) využívá permanentní vstupenky - v českých podmínkách tradiční marketingový nástroj. To koresponduje s otázkou týkající se struktury respondentů podle frekvence návštěvnosti, kdy plných 50% odpovědělo, že se snaží navštívit všechna domácí utkání. Velké množství respondentů také využívá fanshopy i přesto, že by uvítali celou řadu změn co se týče šíře a hloubky sortimentu, nastavení cen atd a také komunikace fanshopu, kdy na některých webech a sítích je velmi těžké dohledat informace týkající se fanshopu, případně ho vůbec nalézt v rámci jiných sekcí. Některé kluby také mimo kamenných obchodů nenabízí možnost internetového fanshopu, kdy si zákazník nemá možnost objednat chtěné zboží z pohodlí domova až už z časových či jiných důvodů. Fanoušky jednotlivých klubů samozřejmě netvoří jen obyvatelé daného města, v kterém klub hraje, ale jsou i ze spádových oblastí, případně v rámci celého kraje apod.

Otázka 4: *Jaké sociální a informační médium Vašeho klubu nejčastěji využíváte?*

V této otázce mohli respondenti označit maximálně 2 faktory. Webové stránky klubů byly vyhodnoceny jako nejvíce využívané médium (88%), následovány Facebookem (51,45%). O zbylé pozice se podělil kanál You Tube (15%), využívání online přenosů (12%) a Twitter (6%). Na poslední pozici se umístil sms servis, který nedosahoval ani 1%.

Obrázek 4.11 Graf využití klubových sociálních a informačních médií

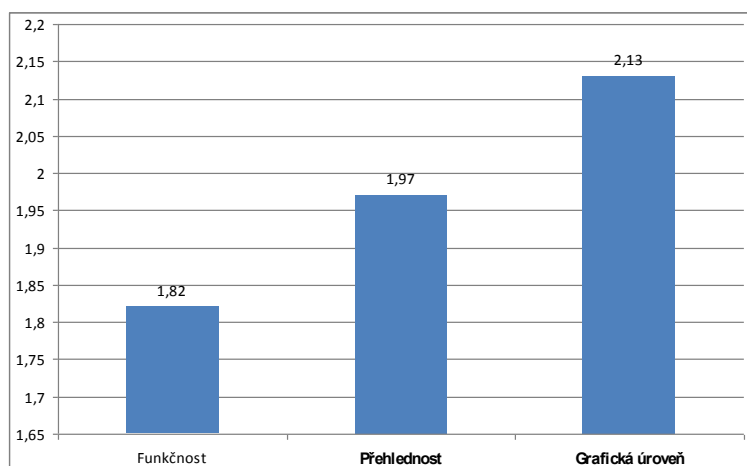


Pramen: Zpracování autora

Otázka 5: *Jak hodnotíte webové stránky Vašeho klubu?*

V této otázce ohodnotili respondenti všechny tři kritéria jako funkčnost, přehlednost a grafickou úroveň webových stránek svých klubů, které jsou stále jedním z primárních zdrojů komunikace klubu poměrně dobře, prostor ke zlepšení nabízí grafická vizualizace stránek, která byla hodnocena průměrnou známkou.

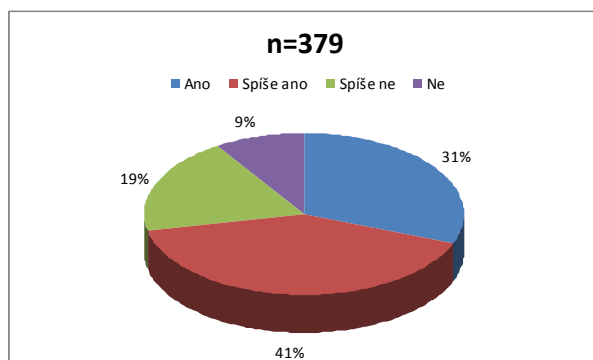
Obrázek 4.12 Graf hodnocených kritérií webových stránek klubů



Pramen: Zpracování autora

Otázka 6: *Jste spokojeni s propagací a mediální podporou domácích zápasů Vašeho klubu?* Z vyhodnocení této otázky vyplývají velké možnosti ke zlepšení komunikace klubů, přibližně třetina respondentů není s komunikací svého klubu spokojena, 40% respondentů by jistě prostor ke zlepšení našly. U této otázky respondenti uváděli prostředky ke zlepšení komunikace, především plakáty umístěné ve městě, letáky, billboardy, automobily s mikrofonom, také newslettery a directmailing.

Obrázek 4.13 Graf spokojenosti s klubovou komunikací domácích zápasů

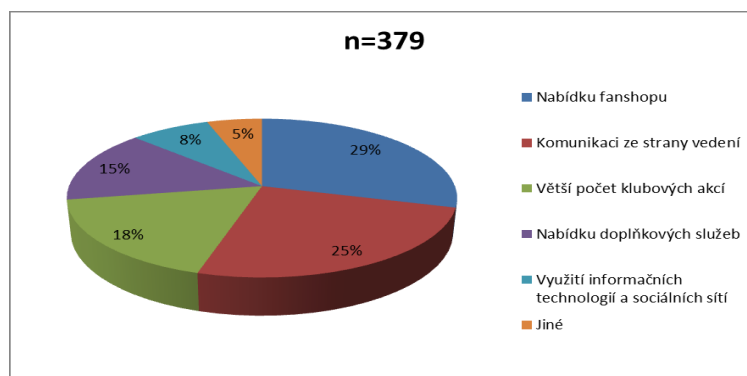


Pramen: Zpracování autora

Otázka 7: Co by váš klub měl v oblasti marketingové propagace zlepšit?

Důležitou otázkou byly možnosti, kde měli respondenti označit možnosti, které dle jejich úsudku přímo vybízí ke zlepšení co se týče marketingové komunikace klubů. Respondenti mohli vybrat jednu odpověď, případně odpovědět vlastními slovy. V podstatě všechny faktory pak nabízí možnosti ke zlepšení. Největší prostor ke zlepšení fanoušci spatřují v komunikaci a nabídce fanshopu, přitom z hlediska využívání napříč respondenty hojně využívaná klubová služba, kdy se určitě vyplatí její zkvalitnění a využití hráčů, trenérů ke komunikaci klubu. Slabou stránkou většiny klubů je komunikace ze strany vedení klubu. Pokud se fanoušek nedočká respektu a je dlouhodobě ignorován, nemůže s ním klub koncepčně pracovat, snahy marketingové komunikace pak postrádají efektivitu. Fanoušci by také uvítali větší počet akcí pro ně určené (autogramiády, setkání s hráči, soutěže, exhibiční zápasy apod.) a v neposlední řadě prostor ke zlepšení v rámci doplňkových služeb (dětský koutek, věrnostní program, prodej občerstvení rozšíření výhod a slev pro držitele permanentních vstupenek, především u partnerů klubu apod.)

Obrázek 4.14 Graf navrhovaných zlepšení v oblasti marketingové komunikace



Pramen: Zpracování autora

5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁMĚTY, DOPORUČENÍ

V analýze marketingové komunikace byly provedeny studie vnějšího prostředí fotbalové 1. Gambrinus ligy. Za tímto účelem byla využita Pest analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Hlavním vlivem, který v současné době ovlivňuje nejvíce české fotbalové dění, považují nestabilní ekonomickou situaci v Evropě.

Poté byly analyzovány pravidelné zdroje financování fotbalových klubů, tedy základní složky příjmů všech klubů: příjmy ze vstupného, sponzoring a podpora měst. Získané informace umožnily náhled na ekonomickou situaci, ve které se kluby pohybují a poukázaly na to, jakým způsobem pracují marketingová oddělení při získávání zdrojů pro chod klubů. Klub AC Sparta Praha disponuje největším rozpočtem z klubů, daří se mu získávat nejvíce prostředků pro svou činnost, klub také dlouhodobě disponuje nejvyššími návštěvami na domácích i venkovních utkáních. Velký rozpočet má k dispozici také Mladá Boleslav nebo Slavia. Protipól pak představují kluby jako Hradec Králové, Příbram, Slovácko.

Následně byla zhodnocena současná marketingová komunikace prostřednictvím aktivit vybraných klubů 1. Gambrinus ligy, které využívají nebo naopak nevyužívají k marketingové komunikaci cílené na fanoušky. Obecně v celém českém profesionálním sportovním prostředí je velké množství nenaplněného potenciálu v práci s diváky. Ve srovnání se zahraničím české profesionální kluby mají v této oblasti velké rezervy, ale i v přímém srovnání fotbalu s hokejem v českých podmínkách, kdy je fotbal společenským fenoménem, přesto měřeno aspektem návštěvnosti je až druhý. Z těchto důvodů jsem se zaměřil právě na tuto oblast, kdy mne zajímalo kde jsou objektivní příčiny nízké návštěvnosti a jakou roli přitom hraje marketingová komunikace klubů jako stěžejní prostředek pro přilákání fanoušků na stadion. Při analýze jednotlivých klubů byly zjištěny nedostatky především v komunikaci představitelů klubů s fanoušky, využití hráčů ke komunikaci klubů, využití potenciálu sociálních a informačních technologií, vytvoření databáze fanoušků a nabídky doplňkového servisu. V průzkumu mezi fotbalovými fanoušky byly tyto faktory často uváděny jako příležitost ke zlepšení současného stavu.

Většina klubů si je zřejmě vědoma důležitosti práce s fanoušky a toho, jakou roli hraje v tomto případě marketingová komunikace, jde to vidět na zlepšování a zkvalitňování, případně zavádění a implementaci jednotlivých nástrojů marketingové komunikace.

V porovnání se zahraničím se zatím stále jedná o nesrovnatelné měřítko, pozitivní ale je, že kluby samy přiznávají, že se příklady ze zahraničí inspirují, mají snahu učit se a aplikovat nové trendy. Obecně zatím převládají u některých klubů nedostatky a chyby, fanoušci ale průřezově začali vnímat změny v marketingové komunikaci klubů.

5.1 Návrhy a doporučení

V analýze marketingové komunikace klubů byly zjištěny nedostatky, v této podkapitole budou uvedeny návrhy a doporučení pro možná zlepšení v této oblasti.

Komunikace nabídky permanentních vstupenek

Nejvýznamnějším zdrojem příjmů pocházejících přímo od fanoušků jsou příjmy ze vstupného. Kluby by tedy jejich podpoře měly věnovat maximum pozornosti a péče. Je důležité, jak fotbalové kluby komunikují a nabízejí sezónní vstupenky. Komunikace nabídky permanentek probíhá ve více kanálech. Nejvíce (vzhledem k možnostem internetu) se jeví jako nezbytné zřídit zákaznickou databázi, která nabízí největší marketingový potenciál. Kvalitní databáze z pohledu pravidelných aktualizací a struktury je nezbytným základem marketingu jakékoliv firmy. Pokud má tedy klub fungovat dobře, je nutné ji zřídit. Vycházet se dá z hesla, že levnější je udržet stávající zákazníky, než získávat nové. Čím více informací tato databáze poskytuje jak o stávajících, tak potenciálních zákaznících, tím je lépe možné vytvořit strukturovanou nabídku nebo ji zacílit na určitý segment. Je velká pravděpodobnost, že takto připravená nabídka bude vyslyšena, akceptována a povede k provedení transakce

. K výrazné komunikaci permanentních vstupenek je pak možné vytvořit kampaň s využitím známých celebrit a umístěním např. na webových stránkách, konkrétně splash page (vstupní stránka klubového webu). Odkazy na informace o permanentkách jsou často na klubových webových stránkách zamaskovány, pod množstvím jiných informací, případně se objevují v nečekaných sekcích, v některých případech vůbec. Nevyužitá je v této problematice také role sociálních sítí, konkrétně Facebookového účtu. U některých klubů také naprosto chybí podpora nákupu permanentních vstupenek online. Tento způsob také umožňuje mapování obchodní konverze a analyzování efektivity kanálů a kampaní. V zahraničí se již také projevila digitalizace, kdy jsou obvyklé sezónní permanentky nahrazeny sezónní „tiket card“, digitální vstupenka umožňuje nejen běžný vstup na utkání, ale i svůj elektronický transfer kamarádům či známým. Koncept je totožný s platformou, již

používají už několik let aerolinie nebo hudební průmysl. Karta podporuje možnost věrnostních programů, přehled o pohybu a četnosti návštěv držitelů.

Komunikace a využití klubových hráčů, komunikace s vedením

Například kluby 1. Gambrinus ligy je minimálně v každém klubu fotbalista, který stojí za pozornost ať už prostřednictvím současných výkonů, potenciálu nebo bývalým angažmá. Využití těchto hráčů ke sportovnímu marketingu může zaujmout nejen diváky, ale i sponzory a potenciální diváky. V českých podmínkách jsou hráči spíše „schovaní“, klub je příliš neukazuje, moc nepodporuje jejich mediální výstupy. Diváky zajímají v podstatě jakékoli aktivity, které souvisí s jejich oblíbeným hráčem. Kluby by si toto měly uvědomit, cílem jejich snažení by mělo být, aby jednotlivé hráče více přiblížili fanouškům. Standardem by mělo být jejich využití k prezentacím svých partnerů a organizovaným setkáním s fanoušky, autogramiádám. Zapojení hráčů by se mělo využívat při příležitostech různých soutěží, odměn z věrnostních programů (odměnou za výhru například společná večeře s hráčem, je možné případně zapojit i restauraci klubového partnera), při vydávání promo materiálů a reklamních spotech, také vytvořit medailonky hráčů. Je možné i uvést praxi ze zahraničí, kdy hráčům radí agentury, které jsou najaty klubem, jak atraktivně komunikovat s médii. V českých podmínkách je také běžnou praxí absence komunikace, případně zpětné vazby klubového vedení na dotazy fanoušků. Tento faktor byl v průzkumu hodnocen velmi negativně. Fanoušci si tak ztěžší vytvořit vazbu na klub, když jsou takto ignorováni. Zlepšení je možné prostřednictvím využití zapojení některého komunikačního kanálu, případně jednoduše zvýšit intenzitu. Některé kluby pak také nemají zřízenou sekci na webových stránkách typu „Ptejte se“ například „Dotazy na vedení“, což by již mělo být běžným standardem.

Využití sociálních a informačních technologií

Sociální sítě v rámci komunikace klubu s fanoušky jsou jedním z hlavních kanálů, kdy umožňují komunikaci mezi klubem a fanoušky v aktuálním čase, fanoušci jsou zataženi hlouběji do dění v klubu a klub může reagovat na jejich dotazy či podněty, nabízí klubu zpětnou vazbu. Zapojují se i hráči, kteří si zakládají profily na Twitteru nebo Facebooku. Počet uživatelů těchto sítí a čas na nich strávených neustále roste, tato oblast nabízí velký potenciál pro rozvoj. Existuje ještě velké procento fanoušků starší generace, která tato média nevyužívá, to se ale postupem času změní. Velký pokrok také nastal příchodem na mobilní platformu chytrých telefonů, fanoušek může pracovat se sítěmi v reálném čase, nabízí se tak příležitost, jak aktivovat diváky přímo na utkání, ale také doma prostřednictvím hlasování,

anket, soutěží. Zjednodušené je také zapojení fanoušků do dění v klubu, kdy sami vytvářejí obsah týkající se bezprostředně klubu, který je pak publikován na těchto sítích, případně klubovém webu. Tyto technologie také nabízí podporu hlavních zdrojů příjmů klubů, především ticketing, merchandising a zviditelnění partnerů klubu. Praxí u některých klubů je ale degradace těchto médií, kdy jsou využívány jako plocha pro odkazy na své webové stránky. Chybí také často strategie pro práci s těmito médii, nedostatečná kreativita. V některých případech je také často správa těchto technologií prováděna externisty, či lidmi, kteří ji berou jako nepříjemnou povinnost. Tyto kluby pak takto svým způsobem deklarují svůj postoj k fanouškům. Kluby by již měly využívat v této době všechny dostupné sítě jako Facebook, Twitter, Google+, Youtube.

Využití celebrit, známých tváří

Prakticky každý klub má v lize veřejně známou osobnost, která je jeho fanouškem, případně má ke klubu osobní vztah. Problémem je, že v klubech často nevědí, kdo všechno je jejich fanoušek, popřípadě jak toho využít ve svůj prospěch. Z výsledků průzkumu je možné usoudit, že hlavním zákazníkem fotbalového klubu je fanoušek mezi 18-29 lety, v drtivé většině muž. Zapojení a využití známých tváří do své komunikace nabízí klubům především přilákání nových fanoušků z jiných segmentů, především z řad žen a dětí. Nabízí se zapojení seriálových herců. V nynější době nemá naprostá většina žen důvod k navštívení fotbalového zápasu se svým partnerem i díky negativnímu PR kolem fotbalového prostředí.

Tyto osobnosti pak mohou vylepšit renomé klubům, které s nimi budou pracovat a také tedy přilákat nové fanoušky. Vylepší se celkový image klubu. Nejdále je ve využití známých tváří, které jim fandí AC Sparta Praha, svezla se mimo jiné na vlně úspěšného seriálu Okresní přebor. Využila toho, že se někteří představitelé tohoto seriálu počítají mezi její fanoušky. Například při příležitosti 117 narozenin klubu se zapojilo velké množství osobností, které se k němu hlásí a vzniklo zábavné video. Některým filmům, ve kterých herci účinkovali a byly v nich využity i atributy Sparty pak klub poskytl na oplátku komunikační podporu.

Zkvalitnění prezentace fotbalu v televizi

Fotbalové utkání se díky technologiím již neodehrává jen na stadionech. Televizní stanice nabízí z každého kola čtyři přímé přenosy, zbývající zápasy je možno sledovat prostřednictvím živých streamů s komentářem. Velké množství denního tisku a webových

stránek denně přináší informace z fotbalového prostředí. Přesto lze u těchto médií lze spatřit nevyužitý potenciál, který by mohl zvýšit zájem o fotbal a tím pádem také návštěvnost. Konkrétně u televize a návštěvnosti by měl být symbiotický vztah. Přímé přenosy by měly fanouška přimět k tomu, aby měl chuť další utkání spotřebovávat přímo na stadionu. V některých případech nedostatky v kvalitě hry se musí vynahradit přístupem okolo. Pozitivem byla změna času televizních přenosů posunutá na pozdější hodiny. Chystá se i zavedení hracího kola po vzoru hokeje, kdy před počátkem přímého přenosu již budou ostatní utkání kola dohrána a poté rozebírána ve studiu v delším časovém pásmu. Dříve přímé přenosy začínaly prakticky přímo úvodním hvizdem. Plusem je zapojení současných a bývalých hráčů 1. Gambrinus ligy jakožto hostů do televizního studia, ale také spolukomentátorů, kteří nabízejí neotřelý pohled. Potenciál který není naplněn tkví v nízké atraktivitě ať už se jedná o obsah nebo způsoby prezentace. Cílem by mělo být přinést původní a obsahově zajímavý příspěvek, který divák nemohl čerpat z jiného zdroje než z televizní prezentace. Problém lze spatřit také v přílišné shovívavosti a nechut jít do konfliktu a pracovat s konstruktivní kritikou. Většinou také nabízí studio jen strohá fakta a statistiky, chybí moderní technologie (nabízí se například možnost použití GoPro kamer). Divák by měl být také navnaděn prostřednictvím krátké upoutávky, je možné využít ke komunikaci hráče, také umístit ji na sociální síť.

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo postihnout problematiku marketingové komunikace klubů 1. Gambrinus ligy pomocí analýzy jejich marketingových aktivit a na základě výsledků vyvodit možná doporučení ke zlepšení současného stavu.

V teoretické části práce byly zachyceny stěžejní poznatky z oblasti marketingové komunikace ve sportu. Definovány byly základní cíle sportovních organizací, jejich zdroje financování a hlavní pojmy z oblasti sportovního marketingu. Definovány byly také hlavní trendy v této oblasti. Teoretická část sloužila jako podklad pro zpracování praktické části zabývající se analýzou marketingové komunikace.

V praktické části byla charakterizována 1. Gambrinus liga a její řídicí orgán Fotbalová asociace České republiky. Jako prostředky analýzy vnějšího prostředí byly použity PEST analýza a Porterova analýza. Pomocí těchto analýz bylo charakterizováno vnější prostředí a jeho vlivy, které přímo působí na činnost klubů 1. Gambrinus ligy. Byl proveden rozbor hlavních stálých zdrojů financování klubů, poté následovala analýza, během které byly zhodnoceny marketingové činnosti klubů SK Sigma Olomouc, FC Slovan Liberec, FC Viktoria Plzeň, FC Baník Ostrava, AC Sparta Praha, FC Hradec Králové s důrazem na zhodnocení práce s diváky klubů. Pro potřeby hodnocení marketingové komunikace byla použita metoda SWOT analýzy, kdy byly definovány silné a slabé stránky 1. Gambrinus ligy, poté příležitosti a hrozby. Výsledky analýzy na základě marketingového průzkumu, který byl proveden formou elektronického dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření, byly využity k vytvoření návrhů a doporučení. Cíle práce bylo tedy dosaženo.

Marketingová komunikace je v českém fotbalovém prostředí stavěna často do podřadné role, v některých klubech je zúžena pouze na servisní činnost, který by měla zajistit základní komunikaci klubu. S marketingovou komunikací je však třeba pracovat v koncepčním rámci, vytvářet strategie - zvláště dnes, v období ekonomické nestability a široké nabídky volnočasových aktivit, který se lidem nabízí, při stále se zkracujícím volnému času. Lidé se chtějí na a prostřednictvím fotbalu bavit, samotné utkání jako produkt bez dalších návazností již pro ně nemá takový význam jako kdysi. Nadstandardně se v implementaci využívání současných trendů marketingové komunikace reprezentuje Sparta, velmi dobře si počíná také Olomouc, zlepšuje se Plzeň. Progres je možno spatřit i u některých

dalších klubů. Některé kluby v rámci 1. Gambrinus ligy ovšem srážejí stoupající kvalitativní tendenci, mají problém vůbec nastavit základní komunikační a marketingové procesy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [3] DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 1999. ISBN 80-7078-691-4.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-0827-7.
- [5] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3901-5.
- [7] FORT, Rodney. *Sport Economics*. Upper Saddle river, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-176421-4.
- [8] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [9] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin LANE, K., L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, Philip. et al. *Moderní marketing*. Přel. J. Langerová, V. Nový. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
- [13] LIJPHART, Arend. *Thinking about democracy*. Abingdon: Routledge, 2008. ISBN 0-203-93468-7

- [14] NEUBAUER, Jiří a Marek SEDLAČÍK. *Základy statistiky. Aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4273-1.
- [15] NOVOTNÝ, Jiří et al. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1713-1.
- [16] NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwert ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [17] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu*. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. 2005. ISBN 80-86898-48-2.

Internetové zdroje

- [18] BROŽ, František. Public relations a současnost. *Marketing Journal* [online]. 2008 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/public-relations-a-soucasnost__s279x447.html
- [19] Osobní prodej. *BusinessInfo* [online]. 22.3.2011 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/osobni-prodej-2852.html#!>
- [20] Direct marketing. *MarketingDonut* [online]. 21.1.2011 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/direct-marketing>
- [21] JANČA, Tomáš. Úvod do sportovního sponzoringu. *SportBiz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2011/12/uvod-do-sportovniho-sponzoringu/>
- [22] Gambrinus liga. *Ligová fotbalová asociace* [online]. 2012 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.lfafotbal.cz/gambrinus_liga/
- [23] Historická tabulka. *Gambrinus liga* [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.gambrinusliga.cz/historicka-tabulka.html>
- [24] Sponsorship Marketing Report Highlights Best Opportunities. *Vocus.com* [online]. 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.vocus.com/blog/sponsorship-marketingreport-highlights-best-opportunities/>
- [25] Do Gambrinus ligy musí Zbrojovka! *Hattrick.cz* [online]. 28.5.2012 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://hattrick.cz/do-gambrinus-ligy-musi-zbrojovka/>

- [26] Fotbalová asociace České republiky. *Sportuj.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.sportuj.cz/svazy/item/36-fotbalova-asociace-ceske-republiky>
- [27] Stanovy FAČR. *Fotbal.cz* [online]. 26.06.2011 [cit. 2013-04-4]. Dostupné z: <http://www.nv.fotbal.cz/ftp/cmfs/legislativa/stanovy/>
- [28] *IDNES.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-1]. Dostupné z: <http://www.idnes.cz>
- [29] STES – O společnosti. *STES* [online]. 2012 [cit. 2013-04-7]. Dostupné z: <http://www.stes.cz/O-nas/7.folder.aspx>
- [30] JANČA, Tomáš. Jak Ondrášovka nevyužila sponzoring fotbalového poharu. *SportBiz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2011/05/jak-ondrasovka-nevyuzila-sponzoring-fotbaloveho-poharu/>
- [31] *Sport.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-6]. Dostupné z: <http://www.sport.cz/>
- [32] O asociaci. *Milujemefotbal.cz* [online]. 26.06.2012 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://milujemefotbal.cz/o-asociaci>
- [33] Vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>
- [34] Soutěžní řád fotbalu. *Fotbal.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-5]. Dostupné z: <http://fotbal.cz/img/cmfs/soutezni-rad-fotbalu-fa-070812/>
- [35] Hlavní problém českého fotbalu. *KPMG.com* [online]. 2012 [cit. 2013-04-6]. Dostupné z: <http://kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlepublications/press-releases/stranky/hlavni-problem-ceskeho-fotbalu.aspx>
- [36] Liga má nového partnera. *Sport.ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-04-3]. Dostupné z: <http://sport.ihned.cz/c1-52426960-lig-ma-noveho-partnera-mistr-dostane-opet-15-milionu>
- [37] Domáci fotbal. *Centrum.cz*. [online]. 2012 [cit. 2013-04-9]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/sportplus/fotbal/domaci/clanek.phtml?id=>
- [38] Chceme společnou ligu. *Isport.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-gambrinus-liga-gambrinus-liga-12-13/14016/pelta-si-placl-se-slovaky-chceme-spolecnou-ligu-jdeme-do-toho.html>

- [39] Obchodní rejstřík. *Obchodnirejstrik.cz* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://obchodnirejstrik.cz/?page_dph=08x
- [40] Ostrava má za týden rozhodnout o pomoci zadluženému Baníku. *Eurofotbal.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://eurofotbal.cz/clanky/ostrava-ma-za-tyden-rozhodnout-o-pomoci-zadluzenemu-baniku-216630>
- [41] České fotbalové kluby mají stamilionové ztráty. *M.IHNED.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/c1-57337590-ceske-fotbalove-kluby-maji-stamilionove-zraty-pomoci-maji-nova-pravidla-pro-udeleni-licence>
- [42] Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [http://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$](http://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$)
- [43] *Hokej.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz>
- [44] Historie Gambrinus ligy. *Historiegambrinusligy.cz* [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.historiegambrinusligy.cz/historie/>
- [45] Big Count. *FIFA.com* [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.fifa.com/worldfootball/bigcount/allplayers.html>
- [46] Survey of Players. *IIHF* [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.iihf.com/iihf-home/the-iihf/survey-of-players.html>

SEZNAM ZKRATEK

Aj. – a jiní

Apod. – a podobně

Atd. – A tak dále

Č. – Číslo

ČR – Česká republika

EBEL – Erste Bank Eishockey Liga

FC – Fotball Club

HDP – Hrubý domácí produkt

Kap. – kapitola

LED – Light-Emitting Diode

MLB – Major League Baseball

Např. – Například

PR – Public Relations

Resp. – Respektive

Tj. – To je

VIP – Very Important Person

Str. – Strana

Obr. – Obrázek

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4. 2013

.....
MgA. Bc. Simon Restel

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník využitý v rámci marketingového průzkumu

Příloha č. 2: Přehled oficiálních partnerů 1. Gambrinus ligy v aktuální sezoně 2012/13

Příloha č. 3: Ukázka nabídky reklamních ploch klubu (SK Sigma Olomouc)

Příloha č. 4: Kompletní statistická data příjmů ze vstupného

Příloha č. 1 Dotazník pro potřeby marketingového výzkumu

Dobrý den,

dovolte, abych Vás oslovil s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Jsem student VŠB – TU Ostrava a provádím tento výzkum za účelem zpracování své diplomové práce. Dotazování je anonymní a jeho výsledky nebudou zveřejněny ani nějak využity. Dotazník se týká marketingových aktivit klubů fotbalové Gambrinus ligy a je určen fanouškům těchto klubů. Děkuji za Váš čas.

Dotazník

1. Jste

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Uveďte prosím Váš věk dle rozhraní

- ☐ Do 17 let věku
- ☐ 18-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50 a výše

3. Jakému fotbalovému klubu fandíte?

- ☐ AC Sparta Praha
- ☐ FC Baník Ostrava
- ☐ FC Viktoria Plzeň
- ☐ FC Slovan Liberec
- ☐ SK Slavia Praha
- ☐ FC Hradec Králové
- ☐ SK Sigma Olomouc
- ☐ 1.FK Příbram
- ☐ FK Baumit Jablonec
- ☐ FK Dukla Praha
- ☐ FC Zbrojovka Brno

- 1.FC Slovácko
- SK Dynamo České Budějovice
- FC Vysočina Jihlava
- FK Teplice
- FK Mladá Boleslav

4. Domácí zápasy Vašeho klubu navštěvujete

- Pokud možno všechna utkání
- Více než polovinu utkání
- Méně než polovinu utkání
- Přibližně čtvrtinu utkání
- Dávám přednost zprostředkovaným přenosům

5. Jste se současnými marketingovými aktivitami Vašeho klubu spokojen?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jak hodnotíte následující marketingové aktivity Vašeho klubu? (ohodnoťte známkou jako ve škole)

- Cenová politika (ceny vstupenek, permanentek, slevy pro studenty, důchodce, děti apod.)
- Divácký komfort (aréna, výhled, občerstvení)
- Doplnkové služby (dětský koutek, věrnostní program, prodej občerstvení apod.)
- Akce pro fanoušky (autogramiády, setkání s hráči, soutěže, exhibiční zápasy apod.)
- Komunikace s vedením, trenéry, hráči
- Využití sociálních a informačních médií (webové stránky, Facebook, Youtube, Twitter, klubová televize, aplikace pro chytré telefony apod.)
- Nabídka, propagace Fanshopu

7. Jaké klubové služby/akce nejčastěji využíváte? (Můžete označit maximálně 2 faktory)

- Sociální a informační média (webové stránky, Facebook, Youtube, Twitter, SMS servis, online přenosy)
- Permanentka
- Fanshop
- Členství ve fanclubu
- Doplnkové služby
- Autogramiády, besedy, setkání s hráči, zakončení sezóny
- Jiné

8. Jaké sociální a informační médium Vašeho klubu nejčastěji využíváte? (Můžete označit maximálně 2 faktory)

- Webové stránky
- Facebook
- Youtube
- Online přenosy
- Twitter
- SMS servis

9. Jak hodnotíte webové stránky Vašeho klubu? (Ohodnoťte jako ve škole)

- Funkčnost
- Přehlednost
- Grafická úroveň

10. Jste spokojeni s propagací a mediální podporou domácích zápasů vašeho klubu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Co by váš klub měl v oblasti marketingové propagace zlepšit?

- Vylepšit nabídku Fanshopu

- Zlepšení komunikace ze strany vedení
- Větší počet klubových akcí
- Zlepšení nabídky doplňkových služeb
- Větší využití sociálních sítí a informačních technologií
- Jiné

Příloha č. 2: Přehled oficiálních partnerů 1. Gambrinus ligy v aktuální sezoně 2012/13

Generální partner:		Oficiální partner:	
			
www.gambrinus.cz		www.synottip.cz	www.synottip.cz
Mediální partneři:			
 Česká televize			
			
			

Příloha č. 3: Ukázka nabídky reklamních ploch klubu (SK Sigma Olomouc)



Příloha č. 4: Kompletní statistická data příjmů ze vstupného (2011/12)

Klub	Rozpočet klubu (mil. Kč)	Kapacita stadionu	Počet diváků (doma celkem)	Průměrná návštěvnost doma	Průměrná návštěvnost venku	Celková průměrná návštěvnost	Průměrná cena vstupenky	Odhadovaný příjem ze vstupného	Podíl vstupného na rozpočtu	Investice na 1 diváka / utkání
Sparta	300	20 558	154 833	10 322	7 036	8 679	197 Kč	30 502 101 Kč	10,17%	1938 Kč
Slavia	100	20 800	86 099	5 745	7 375	6 560	174 Kč	15 067 325 Kč	15,07%	1161 Kč
Liberec	80	9 900	86 906	5 787	4 579	5 183	87 Kč	7 560 822 Kč	9,45%	921 Kč
Olomouc	75	12 072	82 291	5 493	3 933	4 713	93 Kč	7 653 063 Kč	10,2%	911 Kč
Jablonec	80	6 280	52 867	3 591	4 037	3 814	93 Kč	4 916 631 Kč	6,15%	1513 Kč
Mladá Boleslav	150	5 000	50 332	3 365	3 930	3 643	110 Kč	5 536 520 Kč	3,69%	2980 Kč
Teplice	75	18 221	58 162	3 877	3 815	3 846	90 Kč	5 234 580 Kč	6,98%	1290 Kč
Plzeň	80	12 500	105 133	7 009	6 047	6 528	101 Kč	10 618 433 Kč	13,27%	761 Kč
Ostrava	75	17 372	89 522	5 968	4 463	5 216	90 Kč	8 056 980 Kč	10,74%	838 Kč
Č. Budějovice	35	6 746	46 797	3 120	4 315	3 717	103 Kč	4 820 091 Kč	13,77%	748 Kč
Žilkov	35	4 798	39 734	2 649	5 025	3 837	93 Kč	3 695 262 Kč	10,56%	881 Kč
Příbram	35	9 100	47 965	3 138	4 032	3 585	100 Kč	4 796 500 Kč	13,7%	730 Kč
Dukla Praha	38	4 560	36 514	2 434	4 167	3 301	114 Kč	4 162 596 Kč	10,95%	1041 Kč
Bohemians 1905	60	20 800	43 853	2 923	4 626	3 775	110 Kč	4 823 830 Kč	8,04%	1368 Kč
Slovácko	30	8 000	78 629	5 262	4 146	4 704	183 Kč	14 389 107 Kč	47,96%	382 Kč
Hradec Králové	40	7 220	70 903	4 727	3 878	4 303	100 Kč	7 090 300 Kč	17,73%	564 Kč
Průměr	80,5	11 495	70 659	4 562	4 712	4 713	118 Kč	8 984 105 Kč	13,03%	1127 Kč